

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS

SIVALDO DONIZETTI TEODORO

**RESILIÊNCIA: UM CAMINHO PARA A SUSTENTABILIDADE DAS PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS EM TEMPOS DE CRISE**

CAMPINAS/SP

2021

**PUC-
CAMPINAS**

**RESILIÊNCIA: UM CAMINHO PARA A RESILIÊNCIA: UM CAMINHO PARA A SUSTENTABILIDADE
DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS EM TEMPOS DE CRISE
SIVALDO DONIZETTI TEODORO**

2021

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS
CENTRO DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM
SUSTENTABILIDADE
SIVALDO DONIZETTI TEODORO

RESILIÊNCIA: UM CAMINHO PARA A SUSTENTABILIDADE DAS PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS EM TEMPOS DE CRISE

Orientador: Prof. Dr. Orandi Mina Falsarella

CAMPINAS/SP

2021

FICHA CATALOGRÁFICA

Ficha catalográfica elaborada por Vanessa da Silveira CRB 8/8423
Sistema de Bibliotecas e Informação - SBI - PUC-Campinas

338.542
T314s

Teodoro, Sivaldo Donizetti

Resiliência: um caminho para a sustentabilidade das pequenas e médias empresas em tempos de crise / Sivaldo Donizetti Teodoro. - Campinas: PUC-Campinas, 2021.

110 f.: il.

Orientador: Orandi Mina Falsarella.

Dissertação (Mestrado em Sustentabilidade) - Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade, Centro de Economia e Administração, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2021.

Inclui bibliografia.

1. Crise econômica. 2. Sustentabilidade. 3. Pandemias. I. Falsarella, Orandi Mina. II. Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Centro de Economia e Administração. Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade. III. Título.

CDD - 22. ed. 338.542

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS
CENTRO DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM
SUSTENTABILIDADE

SIVALDO DONIZETTI TEODORO

RESILIÊNCIA: UM CAMINHO PARA A SUSTENTABILIDADE DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS EM TEMPOS DE CRISE

Este exemplar corresponde à redação final da Dissertação de Mestrado em Sustentabilidade da PUC-Campinas, e aprovada pela Banca Examinadora.

APROVADA: 07 de Dezembro de 2021.



Prof. Dr. Orandi Mina Falsarella
(Orientador- PUC-CAMPINAS)



Prof. Dr. Diego de Melo Conti
(PUC-CAMPINAS)

gov.br

Documento assinado digitalmente
JOSE OSVALDO DE SORDI
Data: 06/12/2021 14:44:20 -0300
Verifique em <https://verificador.ibr.br>

Prof. Dr. José Osvaldo De Sordi
(UNIFACCAMP)

CAMPINAS/SP

2021

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos pequenos empresários por sua representatividade na economia e sua vocação social de trilhar o caminho para o desenvolvimento local das comunidades.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus por ter me presenteado com a riqueza e a beleza da vida. Também por ter me proporcionado todas as situações de desafios, dando-me coragem e serenidade para superá-los. Cada dificuldade que surgiu foi um novo aprendizado que emergiu, uma nova batalha que foi vencida.

Agradeço aos meus pais – José Tomaz e Maria Madalena – por terem me ensinado os valores como ética, respeito e fé de forma simples.

O meu muito obrigado também à minha sogra Neusa Sinhorelli, uma segunda mãe, que ao longo da vida sempre acreditou no meu potencial.

À minha amada esposa Denise Adriana, por todo apoio e por acreditar em mim nos momentos mais difíceis, sendo como um colírio para os meus olhos e um mel para adoçar a minha alma.

Às minhas filhas Amanda e Juliana, que me ensinaram o verdadeiro dom da paternidade. É gratificante e impagável vê-las apostando na minha nova jornada.

Ao meu orientador e grande professor Orandi Mina Falsarella, pela sua sabedoria em apontar o norte verdadeiro da minha dissertação ao longo destes 2 anos de mestrado. Sua perspicácia, paciência e sua enorme fonte de conhecimento foram fundamentais para que eu chegasse até aqui.

Ao professor Diego de Melo Conti, expresso minha imensa gratidão pelo aprendizado durante o estágio de docência na disciplina “Ética e responsabilidade social”.

A todos os meus professores: Samuel Carvalho De Benedicto, Cibele Roberta Sugahara, Celeste Aída Sirotheau Corrêa Jannuzzi (in memorian), Denise Helena Lombardo Ferreira, Bruna Angela Branchi, Diego de Melo Conti, Duarcides Ferreira Mariosa e Regina Marcia Longo pelo riquíssimo aprendizado empreendido na troca de experiências em suas respectivas disciplinas.

Por fim, expresso minha gratidão a todos os meus amigos extraordinários, que juntos comigo fizeram a jornada do mestrado mais interessante e por vezes, até divertida, Luciana, Pedro, Newton, João, Jackeline, Paulo, Sandro e Gabriel.

EPÍGRAFE

“Assim como o caos tumultuado de uma tempestade traz uma chuva nutritiva que permite à vida florir, assim também nas coisas humanas tempos de progresso são precedidos por tempos de desordem. O sucesso vem para aqueles que conseguem sobreviver à crise.”

I Ching – O livro das mutações.

RESUMO

Com o advento de uma pandemia no final de 2019 na China, provocada por um vírus desconhecido e com alta taxa de contágio, propagou-se rapidamente por vários países ao redor do mundo, tornando-se motivo para que a Organização Mundial de Saúde declarasse, no início de 2020, a situação como emergência global em saúde. Considerando a alta taxa de mortalidade e a velocidade do contágio, os governos viram seus sistemas de saúde à beira do colapso, que pela gravidade das consequências adotaram medidas para conter o avanço da doença e minimizar os impactos nos sistemas de saúde, como o isolamento social e fechamento de mercados, permitindo apenas os serviços essenciais. No cerne deste contexto emergiu a crise econômica em 2020, afetando de forma abrangente vários setores da economia e empresas de todos os portes. As mais afetadas foram as pequenas e médias empresas. Neste sentido, o objetivo deste trabalho é apresentar um conjunto de diretrizes para uma Gestão Estratégica Resiliente (GER), de modo a indicar alternativas de preparação ou mitigação de riscos para que as Pequenas e Médias Empresas enfrentem situações de crises econômicas ou pandemias no futuro. Na abordagem metodológica, trata-se de uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa. Os dados do estudo foram obtidos por meio de uma pesquisa bibliográfica e documental. Como resultado, a análise foi realizada a partir do referencial teórico do material coletado, identificando os principais impactos causados por crises econômicas e/ou pandemias, associando-os com as ações sustentáveis, os elementos que proporcionam vantagem competitiva e com as características da resiliência. O propósito deste trabalho se consolidou com uma proposta de um conjunto de diretrizes para uma Gestão Estratégica Resiliente, o qual permite às pequenas e médias empresas alternativas para sobreviver à momentos de crise. Os resultados indicam que, entre os pressupostos da vantagem competitiva, das ações sustentáveis e das características da resiliência, destaca-se que a pequena e média empresa poderá criar valor ao cliente na entrega de produtos e serviços, indo além do atendimento às suas necessidades, comprometendo-se com o mínimo possível de impacto ambiental e atuando no seu papel de agente social na redução da pobreza junto à comunidade. Para as pequenas e médias empresas, apesar de suas limitações, há espaços para o desenvolvimento de sua estratégia voltada para o desenvolvimento local e sustentável.

Palavras-chave: Pandemias, Crises econômicas, Sustentabilidade, Vantagem Competitiva Resiliência, Pequenas e Médias Empresas.

ABSTRACT

With the advent of a pandemic in China at the end of 2019, caused by an unknown virus with a high contagion rate, it spread rapidly throughout several countries around the world, making it a reason for the World Health Organization to declare the situation as a global health emergency in early 2020. Considering the high mortality rate and the speed of contagion, governments saw their health systems on the verge of collapse, which by the severity of the consequences adopted measures to contain the advance of the disease and minimize the impacts on health systems, such as social isolation and market closures, allowing only essential services. At the heart of this context emerged the economic crisis in 2020, broadly affecting various sectors of the economy and companies of all sizes. The most affected were small and medium-sized enterprises. In this sense, the objective of this work is to present a set of guidelines for resilient strategic management (RSM), in order to indicate alternatives for risk preparation or mitigation so that Small and Medium Enterprises face situations of economic crises or pandemics in the future. In the methodological approach, this is exploratory research of a qualitative basis. The study data was obtained through a bibliographic and documentary research. As a result, the analysis was performed from the theoretical framework of the collected material, identifying the main impacts caused by economic crises and/or pandemics, connecting them with sustainable actions, the elements that provide competitive advantage and with the characteristics of resilience. The purpose of this work was consolidated with a proposal for a set of guidelines for resilient strategic management, which allows small and medium-sized alternative companies to survive the moments of crisis. The results indicate that, among the assumptions of competitive advantage, sustainable actions and resilience characteristics, it is highlighted that small and medium-sized enterprises can create value to the customer in the delivery of products and services, going beyond meeting their needs, committing to the least possible environmental impact and acting in their role as a social agent in reducing poverty with the community. For small and medium-sized enterprises, despite their limitations, there are spaces for the development of their strategy focused on local and sustainable development.

Keywords: Pandemic, Economic Crises, Sustainability, Competitive Advantage Resilience, Small and Medium Enterprises.

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 – Anomalias de temperatura de 2020 em relação à média de 1981-2010
- Figura 2 – Alinhamento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável aos 5 pilares
- Figura 3 – Critérios de seleção tema “Sustentabilidade”
- Figura 4 – Critérios de seleção tema “Vantagem Competitiva”
- Figura 5 – Critérios de seleção tema “Crises e Pandemias”
- Figura 6 – Critérios de seleção tema “Resiliência”
- Figura 7 – Mapa visual para elaboração do conjunto de diretrizes
- Figura 8 – Situação Financeira dos pequenos negócios antes da crise
- Figura 9 – Número de dias que a empresa consegue se manter sem demissões
- Figura 10 – Mudança no funcionamento das operações durante a pandemia
- Figura 11– Principais desafios das empresas durante a pandemia
- Figura 12 – Faturamento do segmento em relação a uma semana normal

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características das dimensões da sustentabilidade nas PMEs

Quadro 2 – Elementos que proporcionam vantagem competitiva

Quadro 3 – Impactos e vulnerabilidades gerados por crises econômicas e pandemias

Quadro 4 – Características da resiliência que podem ser aplicadas às PMEs.

Quadro 5 – Diretrizes estratégicas para amenizar situações de frágeis condições econômicas;

Quadro 6 – Diretrizes estratégicas para atenuar cenários de paralisação econômica global;

Quadro 7 – Diretrizes estratégicas que contribuem para mitigar os impactos sociais;

Quadro 8 – Diretrizes estratégicas que contribuem para enfrentar cenários de redução de demanda;

Quadro 9 – Conjunto de diretrizes para uma Gestão Estratégica Resiliente (GER).

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

PIB – Produto Interno Bruto

GER – Gestão Estratégica Resiliente

TBL – Triple Botton Line

Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

ODS – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

MEI – Microempreendedores Individuais

ONU – Organização das Nações Unidas

UNCTAD – Agência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento

SUMÁRIO

1. Introdução	14
1.1. Contextualização do problema	14
1.2. Objetivos do trabalho	18
1.3. Justificativa	19
1.4. Estrutura do trabalho	19
2. Fundamentação teórica	20
2.1. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável	20
2.1.1. Dimensões da sustentabilidade	26
2.1.2. Sustentabilidade Empresarial	31
2.2. Vantagem competitiva	35
2.2.1. Vantagens competitivas nas pequenas e médias empresas	38
2.2.2. Sustentabilidade como Vantagem Competitiva	42
2.3. Crises Econômicas e pandemias	46
2.3.1. Crise de 1929 – A grande depressão	48
2.3.2. Crise econômica de 2008	50
2.3.3. Crise econômica de 2014 no Brasil	52
2.3.4. Pandemia da Gripe Espanhola – 1918	54
2.3.5. Pandemia do Covid-19 – 2020	56
2.3.6. Crises econômicas e pandemias e seus impactos sobre as PMEs	60
2.4. Resiliência	64
3. Metodologia de Pesquisa	73
3.1. Delineamento da Pesquisa	73
3.2. Protocolo para coleta de dados	73
3.3. Universo e desenvolvimento da pesquisa	76
4. Proposta de diretrizes para uma Gestão Estratégica Resiliente (GER)	79

4.1. Diretrizes estratégicas para atenuar situações de frágeis condições econômicas	80
4.2. Diretrizes estratégicas para sobreviver em cenários de paralisação econômica global	83
4.3. Diretrizes estratégicas para mitigar a redução do nível de emprego	86
4.4. Diretrizes estratégicas para enfrentar impactos em razão da redução de demanda.	88
4.5. Diretrizes para a gestão estratégica resiliente	92
5. Conclusões.....	94
6. Referências bibliográficas.....	96

1. Introdução

1.1. Contextualização do problema

A atual pandemia de Covid-19 traz reflexões fundamentais a respeito do insustentável modo de vida que a humanidade vem praticando há muito tempo. Dentre as reflexões mais evidentes, pode-se exemplificar: o consumismo exacerbado de alguns ante a fome e miséria de muitos; a inabilidade de se conter o contágio por conta da globalização e, também, a urgência de se buscar um novo olhar sobre o uso responsável dos recursos, no contexto social e ambiental, para que as próximas gerações não venham a perecer.

No centro da crise pandêmica, há uma outra crise não menos alarmante que é a econômica, provocada por medidas como o isolamento social e fechamento de mercado, trazendo impacto direto nas empresas em geral, principalmente aquelas cujos setores foram fortemente afetados. No cerne deste cenário devastador, estão as pequenas e médias empresas, as quais respondem, de acordo com o Sebrae (2021), por 3 de cada 4 empregos gerados no Brasil. Neste sentido, a busca pela sustentabilidade como um conceito fundamental a ser adotado pelas empresas surge como alternativa para o equilíbrio entre os objetivos econômicos e as práticas socioambientais.

Neste contexto específico, de acordo com Barbosa (2019), cada vez mais as empresas estão implementando estratégias orientadas para a sustentabilidade, buscando práticas empresariais alinhadas com valores socioambientais. Segundo Laville (2009), é necessário que o empresariado desenvolva uma visão de longo prazo, tanto para o planeta quanto para a empresa. Almeida (2007) acrescenta que o desenvolvimento sustentável tem como paradigma a inclusão das dimensões social e ambiental, devendo ser consideradas desde o estágio de planejamento até a operação e avaliação de empreendimento ou política de desenvolvimento.

Sobreviver de maneira sustentável significa que a empresa deve atuar no âmbito das três dimensões da sustentabilidade: a econômica, a social e a ambiental, chamadas de Triple Bottom Line (TBL). A dimensão econômica se baseia na lucratividade e resultados financeiros; a social que está voltada para as pessoas, e inclui questões de geração de emprego e responsabilidade social; a ambiental, consiste no aproveitamento consciente dos recursos naturais com responsabilidade (ELKINGTON, 2012).

De acordo com Orsiolli e Nobre (2016), com o advento do conceito do TBL, a preocupação com a sustentabilidade se intensifica, por parte das empresas na busca de uma relação mais consistente entre os pilares econômico, social e ambiental.

Considerando o tripé da sustentabilidade em suas três dimensões, Munck e Souza (2009), afirmam que apesar de as organizações estarem mais inclinadas às práticas de avaliação financeira de curto prazo, a partir dos anos 1990 as questões sociais e ambientais ganham destaque no meio empresarial, ao se buscar a realização de ações fundamentadas em conquistar interesses de longo prazo, tal como o desenvolvimento sustentável.

O termo “Desenvolvimento Sustentável” começou a ser assimilado pela comunidade internacional quando, a partir de 1987, a Comissão Brundtland (WCED, 1987) definiu desenvolvimento sustentável como “a ambição de que a humanidade venha a atender às suas necessidades atuais sem comprometer a possibilidade de que as futuras gerações também possam fazê-lo” (Veiga, 2015, p.9). E, posteriormente, nos vários acordos sobre os impactos da mudança do clima estabelecidos no âmbito das Nações Unidas, colocou-se como meta aos países signatários os Objetivos para o Milênio, para o período 2000-2015, e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, para 2015-2030. (VEIGA, 2015)

Nesta direção, e para confirmar a vocação das empresas no papel de agentes da mudança para um mundo mais sustentável, uma pesquisa realizada com 1887 empresários dos setores agropecuário, indústria, comércio e serviços, nas cinco regiões do Brasil, entre 24/11 e 15/12/2017 pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) sobre o Engajamento dos Pequenos Negócios Brasileiros em Sustentabilidade e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela Assembleia Geral das Nações Unidas, revelou alguns resultados importantes, entre os quais é oportuno citar: 93% estão comprometidos com a sustentabilidade; 93% contratam mão de obra local; 85% apoiam a comunidade local; e 80% dão preferência a fornecedores locais (Sebrae, 2018b).

Apesar do importante papel que as empresas de pequeno e médio porte podem desempenhar no contexto da sustentabilidade, o ano de 2020 ficará marcado na história, principalmente, pelos efeitos da pandemia do coronavírus (Covid-19). A nova versão do coronavírus, surgida em fins de 2019, caracteriza-se por ser uma doença respiratória aguda grave, infecciosa, emergente, com alta taxa de contágio e de propagação rápida (Liu e Liu, 2020). A Organização Mundial da Saúde (World Health Organization, 2020), em 30 de janeiro de 2020, declarou o surto de coronavírus como uma emergência de saúde pública de interesse internacional.

No Brasil, conforme relato de Rodriguez-Morales et al (2020), o primeiro caso de Covid-19 foi registrado em 21 de fevereiro de 2020 e apresentou crescimento rápido. Por essa razão, medidas de isolamento social foram tomadas em todo território nacional, seguindo-se o que já fora feito em muitos outros países, como meio de conter a propagação do vírus e o aumento do número de mortes.

O isolamento social contribuiu decisivamente para que a economia reduzisse sua dinâmica ou mesmo parasse totalmente as atividades na maioria dos segmentos. Permitiu-se que funcionassem apenas os chamados serviços essenciais, tais como supermercados, postos de combustíveis, farmácias, padarias e restaurantes restritos aos serviços de entrega. Para avaliar os efeitos desse cenário, o Sebrae (2020) realizou uma enquete com empresários de todo o Brasil e constatou que os pequenos negócios têm sido fortemente afetados. Na coleta de dados, realizada entre os dias 3 e 7 de abril de 2020, os respondentes declararam queda de faturamento semanal médio de 69%, com relação ao que seria apurado em uma semana de funcionamento normal.

Em outro levantamento feito pelo Sebrae (2020b), no mesmo período, aproximadamente 90% dos microempreendedores individuais (MEI) informaram ter havido redução no faturamento. 78% dos entrevistados tiveram suas atividades suspensas devido a decretos estaduais ou municipais; mais de 60% informaram que necessitam de auxílio temporário para sustentar suas famílias; e 51% relataram a necessidade de empréstimos para evitar o fechamento de seus negócios.

Em que pese os resultados negativos iniciais, após cerca de um mês de quarentena, alguns segmentos caminham para a estabilização em patamares inferiores ao pré-crise e, segundo relatório da Nielsen (2020), setores como o de comércio eletrônico têm crescido consideravelmente.

Se a crise do Covid-19, por um lado, trouxe grandes impactos econômicos e sociais, de outro, o isolamento social contribuiu positivamente no que se refere à dimensão ambiental. Em relatório divulgado em 29 de abril de 2020 pela Agência Espacial Americana (NASA, 2020), constatou-se que o nível de dióxido de nitrogênio na atmosfera da região nordeste dos Estados Unidos da América teve redução significativa.

Nakada e Urban (2020) relatam que na região metropolitana de São Paulo, até o dia 24 de março de 2020, quando as medidas foram adotadas, os dados registravam o aumento de 12% nos índices de poluição na comparação com o mesmo período de 2019, indicando tendência crescente para 2020. Porém, com a aderência da ordem de 50% da população às medidas de isolamento adotadas, foram observadas redução significativa do nível de poluição.

No entanto, apesar da redução do nível de poluição atmosférica durante a pandemia, Araújo e Silva (2020), observam que os bloqueios determinados por governos para se impedir o contágio do Covid-19, como o isolamento social, estão transformando o cotidiano das pessoas em todo o mundo, de modo a provocar o aumento considerável (estimado em 15-25%) na geração de resíduos sólidos domiciliares.

Urban e Nakada (2021), afirmam que além dos impactos socioeconômicos, o aumento da geração de resíduos sólidos associado à redução dos programas de reciclagem pode produzir impactos ambientais negativos de médio ou longo prazo.

Ainda que a pandemia de Covid-19 tenha como consequência uma crise econômica e social ainda em curso e, portanto, sem que seja possível no momento avaliar a magnitude de todos os seus impactos, crises semelhantes já aconteceram na história recente da humanidade, as quais vale destacar: a pandemia de gripe espanhola de 1918; a grande depressão de 1929 e a crise de 2008 que assolou os Estados Unidos da América com reflexo mundial.

De acordo com Wisman (2014) as crises financeiras têm sido endêmicas ao capitalismo desde seus primeiros dias, no entanto, a recuperação geralmente era rápida porque, além do desemprego, a maior consequência era a destruição da riqueza detida por uma pequena elite de abastados.

A primeira grande crise econômica da era do capitalismo e que deu origem ao início de “A grande depressão”, conforme Piketty (2014), ocorreu em 1929, com duração de mais de 10 anos, golpeando os países ricos com uma brutalidade sem precedentes, tendo o desemprego alcançado em 1932 vinte e cinco por cento da população ativa dos Estados Unidos, Reino Unido, França e Alemanha.

Com a intensificação da globalização e tecnologia nas últimas décadas, as crises econômicas do novo milênio tem sido avassaladoras e atingido todos os continentes do planeta. Stiglitz (2009) faz uma crítica contundente sobre a crise de 2008, ao afirmar que parecia evidente que o crescimento econômico dos Estados Unidos da América, não era sustentável, pois ao “estourar” a bolha imobiliária, os americanos retiraram centenas de bilhões de dólares aplicados em hipotecas dando início à crise econômica nos Estados Unidos, que se espalhou pela Europa e rapidamente se tornou global.

Diante do fato, historicamente recorrente, que pandemias e crises econômicas acontecem e provavelmente continuarão acontecendo, afetando a economia e a vida de milhares de pessoas e empresas, especialmente para as pequenas e médias (PMEs), tem-se como desafio o enfrentamento desses contextos.

Para isso, torna-se interessante ser estudado, também, o conceito de resiliência. Resiliência diz respeito à capacidade ou possibilidade de indivíduos, grupos ou sistemas conseguir restabelecer o equilíbrio original ou estado anterior. Segundo Babiou et al (2020), resiliência na área médica é a capacidade que tem uma pessoa para adaptar-se a mudanças e resistir aos impactos e às situações estressantes após trauma, acidente, tragédia ou doença, mantendo ou restaurando o funcionamento normal.

De acordo com Bhamra, Dani e Burnard (2011), o termo resiliência é usado em várias áreas de estudo, abrangendo a ecologia, a psicologia, gestão da cadeia de suprimentos e engenharia. Embora o contexto do termo possa mudar, e mesmo quando a noção de resiliência é aplicada às organizações, em todos esses campos o conceito de resiliência está intimamente relacionado à habilidade de indivíduos e organizações responderem às turbulências e discontinuidades.

Assim, em situações de crises e pandemias que afetem economicamente as PMEs e causem sérios problemas sociais e reflexos ambientais, apresenta-se a seguinte questão: estabelecer estratégias, no contexto da sustentabilidade e suas dimensões, da vantagem competitiva e das características da resiliência favorecem o desenvolvimento de uma base resiliente para as PMEs enfrentar os impactos causados por crises econômicas ou pandemias?

1.2. Objetivos do trabalho

O objetivo deste trabalho é apresentar um conjunto de diretrizes para uma Gestão Estratégica Resiliente (GER), de modo a identificar alternativas de preparação ou mitigação de riscos para que as Pequenas e Médias Empresas enfrentem situações de crises econômicas ou pandemias no futuro.

Como objetivos específicos destacam-se:

- a. Delinear os desafios e impactos que as pequenas e médias empresas enfrentam em tempos de crises econômicas e pandemias;
- b. Verificar quais estratégias adotadas pelas pequenas e médias empresas poderiam ser eficazes, no contexto da sustentabilidade, para tentar sobreviver aos impactos causados pelas crises;
- c. Verificar também as contribuições que os conceitos de vantagem competitiva e resiliência podem trazer neste contexto.

1.3. Justificativa

A proposta desta pesquisa se justifica por três motivos básicos. Em primeiro lugar a razão de se escolher as PMEs está atrelada ao fato de responderem pela maioria dos empregos gerados, o que fundamenta o seu papel social que é o de levar fonte de renda para suprir necessidades básicas dos que são empregados e de suas famílias.

O segundo motivo está associado às questões puramente econômicas, pois ao gerar bens e serviços, as PMEs fazem a economia do país girar atendendo a demanda de consumo, o que promove arrecadação de impostos para os governos terem verbas necessárias para o atendimento de suas ações sociais.

E por fim, o terceiro motivo, leva em conta a necessidade de um novo paradigma baseado na gestão equilibrada dos recursos utilizados pelas PMEs, em seus processos produtivos e na oferta de bens e serviços à sociedade. Adotar os conceitos de sustentabilidade em suas estratégias e práticas socioambientais, no uso dos recursos naturais sem degradar o meio ambiente, torna-se uma premissa, não só para a sobrevivência das PMEs, como também permite-se trilhar o caminho da resiliência para enfrentar tempos de crise no futuro.

1.4. Estrutura do trabalho

No capítulo 1 foram descritos a contextualização do problema, os objetivos, a justificativa e a estrutura do trabalho.

No capítulo 2 destaca-se a fundamentação teórica onde foram abordados os conceitos de:

- ✓ Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável;
- ✓ Vantagem Competitiva;
- ✓ Crises Econômicas e Pandemias;
- ✓ Resiliência.

No capítulo 3 detalhou-se a metodologia da pesquisa e no capítulo 4 foram apresentados os resultados do trabalho onde constam as contribuições científicas com a apresentação do conjunto de diretrizes para uma Gestão Estratégica Resiliente (GER). No capítulo 5 foram apresentadas as conclusões e sugestões para novos trabalhos. As referências bibliográficas estão apresentadas no capítulo 6.

2. Fundamentação teórica

2.1. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável

Desde o final do século XX, o tema sustentabilidade vem ganhando espaço em vários setores da sociedade, além de fazer parte de intensos debates em diversos eventos sobre mudanças climáticas ao redor do mundo. Minimizar os impactos ambientais, diminuir as desigualdades sociais e garantir o equilíbrio dos recursos naturais para que as gerações futuras não venham a perecer é mais do que urgente e necessário. Para melhor compreensão desse novo paradigma é fundamental discutir os conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável.

Para adentrar nos conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável faz-se necessário discorrer sobre o que antecedeu e provavelmente provocou a discussão acerca do paradigma conhecido por capitalismo. Não se pretende aqui tratar das teorias econômicas ao longo da história, mas sim trazer alguns elementos que deram origem às novas preocupações acerca da adequada utilização dos recursos naturais, incluindo também os aspectos sociais e ambientais, dos quais a humanidade, através das gerações, necessita para evitar sua temível extinção.

De acordo com Dhingra, Kress e Upreti (2014), um grande marco da evolução da humanidade se deu após a revolução industrial, o que fez com que a população global saltasse de centenas de milhões para mais de 7 bilhões de pessoas em algumas décadas. Apesar das atividades industriais serem fundamentais para o progresso e desenvolvimento das sociedades humanas, trouxe também resultados negativos como a pobreza, desigualdade social, mudanças climáticas e alta taxa de crescimento populacional.

Frieden (2008), afirma que após o advento da revolução industrial e de novos meios de produção, os comerciantes estavam ávidos por novos mercados. Além disso com o surgimento de pensadores na segunda metade do século XVIII, tais como Adam Smith que propôs o livre-mercado como a mão invisível que deveria regulá-lo, dá-se o início de um novo paradigma econômico: o capitalismo. (FRIEDEN, 2008).

Hunt e Lautzenheiser (2013) acrescentam que qualquer sistema econômico gera uma ou mais classes, cujos privilégios dependem da continuação desse sistema e por isso resistem ao máximo às mudanças para proteger suas posições. Para eles, o capitalismo como o modo

específico de produção caracteriza-se pelos seguintes arranjos institucionais e comportamentais, a saber:

- ✓ Produção de mercadorias, voltada ao mercado;
- ✓ Propriedade privada dos meios de produção;
- ✓ Grande parte da população que, para existir, necessita vender sua força de trabalho.;
- ✓ Comportamento individualista da maioria dos indivíduos dentro do sistema econômico com foco na aquisição e maximização de bens.

Piketty (2014) afirma que o capitalismo produz, como consequência, desigualdades insustentáveis, arbitrárias, que ameaçam radicalmente os valores das sociedades democráticas baseadas na meritocracia. Afirma também que a humanidade se encontra no mesmo estado, no início deste século XXI, que estavam os observadores do século XIX, ou seja, como testemunhas de mudanças imprevisíveis, sendo difícil antever as consequências e como será, nas próximas décadas, a distribuição da riqueza.

De acordo com Dowbor (2017), o aprofundamento da desigualdade se intensifica a partir da década de 1980, quando o capitalismo entra na fase de dominação financeira sobre os processos produtivos e a capacidade de resistência dos empresários tradicionais torna-se pequena, pois o ponto de referência básico do capitalismo baseado na busca do lucro empresarial, gerando ao mesmo tempo produtos, emprego e renda, se desarticulou.

Segundo Capra e Luisi (2014), há três tipos de crescimento que impactam diretamente o ambiente natural e o bem-estar da humanidade: econômico; corporativo e o populacional. O crescimento populacional e a pobreza formam um círculo vicioso pois reduzem a área de colheitas e suprimentos de água. Tanto o crescimento econômico quanto o corporativo são os objetivos perseguidos pelo capitalismo global, tendo como consequências o consumo excessivo e desperdícios no que se refere ao consumo de energia e de recursos, gerando resíduos e poluição com esgotamento dos recursos naturais da Terra (CAPRA e LUISI, 2014).

Na visão de Dowbor (2020), o capitalismo atual perdeu, em grande parte, sua dimensão de enriquecimento das sociedades, além de agravar a exploração e gerar degradação ambiental. Além disso, as relações de trabalho estão cada vez mais reduzidas por causa da diversificação e de sua fragmentação e o chamado livre-mercado como mecanismo regulador central do capitalismo está limitado a segmentos marginais, bem como a propriedade dos meios de produção perdeu substancialmente sua importância.

Sachs (2009), afirma que o crescimento econômico, por ser concentrador e excludente, não é sinônimo de desenvolvimento. E que ao invés de maximizar o crescimento do PIB, deve-

se promover a igualdade, reduzir a pobreza e maximizar as condições daqueles que vivem em situações de extrema necessidade.

Hunt e Lautzenheiser (2013) são contundentes ao trazerem uma importante observação acerca da disparidade social como produto do capitalismo:

o desenvolvimento histórico das forças produtivas tem resultado em uma capacidade sempre crescente de as sociedades produzirem excedentes sociais cada vez maiores. Dentro dessa evolução histórica, cada sociedade tem sido dividida, de modo geral, em dois grupos separados. A maioria das pessoas, em cada sociedade, trabalha exaustivamente para produzir o necessário para sustentar e perpetuar o modo de produção, bem como o excedente social, enquanto uma pequena minoria se apropria desse excedente e o controla. (HUNT; LAUTZENHEISER, 2013, p.30)

Furtado (2005), acrescenta ainda que o crescimento e o desenvolvimento são usados como se fossem a mesma coisa, no entanto considera que é fundamental compreender a distinção entre eles. Afirma que crescimento pressupõe acesso e acumulação de materiais físicos e financeiros em quantidade e que o desenvolvimento está relacionado, em termos qualitativos medidos por índices de eficiência, ao acesso aos bens.

De acordo com Capra e Luisi (2014), a obsessão de políticos e economistas pelo crescimento econômico ilimitado necessita ser reconhecida como uma das causas originais da crise global que o planeta, atualmente, atravessa. Acrescentam que o crescimento quantitativo ilimitado é insustentável e que a noção de crescimento qualitativo como crescimento que aumenta a qualidade de vida, pode ser sustentado, pois envolve um equilíbrio dinâmico entre crescimento, declínio e reciclagem.

Diante do iminente e catastrófico cenário de finitude dos recursos naturais, Merchant (1980) traz uma importante observação acerca da relação dos seres humanos para com a Terra:

A imagem da Terra como um organismo vivo e uma mãe que cuida e que nutre serviu como um limite cultural, que restringia as ações dos seres humanos. Não se mata prontamente uma mãe, não se escapa suas entranhas à procura de ouro e não se mutila o seu corpo... Quando a Terra era considerada viva e sensível, também se podia considerar uma violação do comportamento ético humano realizar atos destrutivos contra ela. (MERCHANT; 1980, P.3)

Com o agravamento da crise climática global e a disparidade abismal da distribuição de renda entre os mais ricos e os que vivem na extrema pobreza, frutos do crescimento ilimitado e do pressuposto que o planeta Terra teria recursos infinitos, tornou-se necessário buscar um novo conceito de desenvolvimento, para que o planeta possa ser habitável de maneira ética, equilibrada social e ecologicamente – desenvolvimento sustentável.

Antes mesmo do termo desenvolvimento sustentável vir a ser cunhado, de acordo com Oliveira (2012), em 1968 foi fundado, por Aurelio Peccei, o “Clube de Roma” que reuniu, inicialmente, de maneira informal, 30 integrantes (em 1970 este número subiu para 75

representantes de 25 países diferentes) entre economistas, cientistas, educadores e industriais com o objetivo de se discutir o sistema global bem como encorajar novas atitudes em prol de se evitar a degradação ambiental.

Como resultado, em 1972, foi publicado o estudo, liderado por Dennis L. Meadows, “Limites do Crescimento Econômico”, o qual se tornou âncora da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente Humano realizada neste mesmo ano em Estocolmo, tendo como questão central a ideia de se congelar crescimento populacional global e o capital industrial para se alcançar a estabilidade econômica e ecológica (OLIVEIRA, 2012).

Após 15 anos da publicação deste estudo, de acordo com Veiga (2015), a ideia de desenvolvimento sustentável passou a ser assimilada depois que a Organização das Nações Unidas (ONU) assumiu a partir de 11 de dezembro de 1987, que este deveria se tornar um princípio orientador para governos e instituições privadas, organizações e empresas. Foi, através da Comissão Brundtland, que a definição de sustentabilidade emergiu: "o desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades da geração atual sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer suas necessidades e aspirações". (WCED, 1987),

Para Boff (2014), a concepção de sustentabilidade deve ter uma abrangência mais ampla, incluindo as pessoas, comunidades, cultura, política, indústrias, cidades e, especialmente o Planeta Terra. Sustentabilidade é o modo de ser e de viver que exige alinhar as práticas humanas às potencialidades de cada bioma e às necessidades de todas as gerações (presentes e futuras). Uma sociedade só pode ser sustentável quando:

tiver superado os níveis de pobreza ou tiver condições de, crescentemente, diminuí-la; se seus cidadãos estiverem ocupados em trabalhos significativos; se a igualdade social e política, também de gênero, for continuamente buscada; se a desigualdade econômica for reduzida a níveis aceitáveis e por fim; se os seus cidadãos forem socialmente participativos, cultivarem um cuidado consciente para com a conservação e regeneração da natureza e descarte puderem tornar concreta e continuamente perfectível a democracia socio-ecológica. (BOFF, 2014. p. 128).

De acordo com Furtado (2005), o termo “Sustentabilidade” tem sido utilizado, como sinônimo de “Desenvolvimento Sustentável”. Para ele, desenvolvimento sustentável está associado à possibilidade de se adquirir quantitativa e qualitativamente, recursos providos pela natureza com o objetivo de se atender às necessidades dos indivíduos e da sociedade presente e futura, em termos econômico, social e ambiental. Quanto à sustentabilidade, Furtado (2005), advoga que o conceito se refere a um processo contínuo e duradouro capaz de impedir a degradação de determinado sistema ou conjunto de bens, garantindo o acesso e reposição, cuja

permanência demanda a conservação, proteção e regeneração dos recursos para esta e futuras gerações.

Para Sen (2010), as liberdades humanas podem ser expandidas, substancialmente, através da tecnologia, da industrialização e da modernização social. Remover as principais causas das privações de liberdade tais como: a pobreza, tirania, falta de oportunidades, repressão do Estado e a destituição social, são pré-requisitos para que se possa chegar ao desenvolvimento sustentável.

Capra e Luisi (2014), defendem o conceito de desenvolvimento sustentável com a seguinte definição:

Se o processo de desenvolvimento é compreendido como sendo mais que um processo puramente econômico, incluindo dimensões sociais, ecológicas, culturais e espirituais, e se ele está associado com o crescimento econômico qualitativo, então tal processo sistêmico multidimensional pode realmente ser sustentável. (CAPRA; LUISI, 2014, p.458).

Abramovay (2012) afirma ser necessário uma governança frente ao desenvolvimento sustentável que submeta a dinâmica da economia em atendimento às necessidades da sociedade, respeitando-se os limites ecossistêmicos para transformar o crescimento econômico em um caminho para se atender aos objetivos do desenvolvimento, ou seja, expandir as liberdades substantivas dos seres humanos. Para isso, de acordo com Abramovay (2012), exige-se que a sociedade assuma o protagonismo, fazendo melhor uso de materiais e aproveitamento sustentável da biodiversidade, ou seja, trata-se de uma emergência na relação tanto entre economia e ética quanto da sociedade para com a natureza.

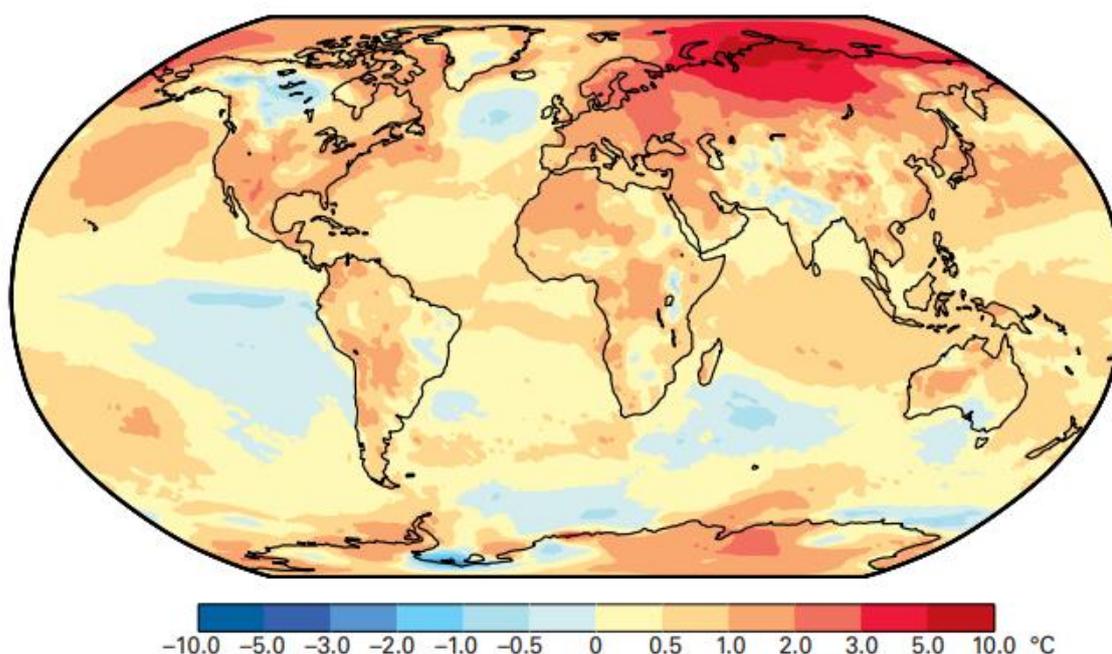
Schneider, Kallis e Martinez-Alier (2010) propõem a ideia de decrescimento sustentável que pode ser definido como uma redução equitativa da produção e do consumo que aumenta o bem-estar das pessoas e melhora as condições ecológicas tanto a nível local quanto global, no curto e longo prazo. Para Schneider, Kallis e Martinez-Alier (2010), a proposta de decrescimento sustentável deve ser distinguida de decrescimento insustentável, ou seja, recessão econômica ou depressão com deterioração das condições sociais como o desemprego e a pobreza. Acrescentam ainda que a transformação para o decrescimento sustentável envolveria uma diminuição na PIB como medido atualmente, aliás o PIB seria um indicador de importância secundária; o objetivo maior é a busca do bem-estar, da sustentabilidade ecológica e equidade social.

É oportuno abordar a questão climática e suas consequências sobre a humanidade. A urgência de uma abordagem sustentável pode ser compreendida por médio de diversos fatos alarmantes que vem acontecendo nos últimos anos, os quais evidenciam que o Planeta Terra

logra por uma mudança radical na ação dos indivíduos e da sociedade, antes que possam ser irreversíveis, tornando a vida insustentável em pouco tempo.

Para corroborar com este cenário, de acordo com o relatório da Organização Mundial de Meteorologia – WMO (2021), vinculada às Nações Unidas (ONU), sobre os indicadores climáticos para o ano de 2020, destaca-se o aquecimento da temperatura global, o qual pode ser observado na Figura 1, cujo mapa aponta que em várias partes do mundo há registros de consideráveis aumentos de temperatura, resultando em queimadas florestais sem precedentes, aumento do nível dos oceanos, recordes de temperatura, tanto em níveis mínimos como máximos e em lugares impensados.

Figura 1 - Anomalias de temperatura de 2020 em relação à média de 1981-2010



Fonte: Copernicus Climate Change Service, European Centre for Medium-Range Weather Forecasts (ECMWF)

Neste mesmo relatório, de acordo com WMO (2021), os vários eventos das mudanças climáticas ao redor do mundo, podem impactar diretamente no cumprimento da agenda 2030 dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) – ONU (2015).

Apesar de ainda ser recente as discussões que entornam o paradigma da sustentabilidade, as anomalias ambientais com reflexos sociais anunciam a urgência de se implementar ações para um contínuo processo desenvolvimento sustentável. É preciso entender o planeta como um ecossistema que, para sua sobrevivência, requer total engajamento dos

indivíduos, da sociedade e de governos para se garantir a permanência dos recursos para que as gerações presente e futura não venham a sofrer privações de suas liberdades substantivas. Para que a sustentabilidade seja possível de ser alcançada, é fundamental haver equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental, cujos conceitos serão tratados na próxima secção.

2.1.1. Dimensões da sustentabilidade

Desde o surgimento do atual modelo político e econômico adotado pela esmagadora maioria das nações, o capitalismo se baseou, desde os seus primórdios, na maximização do lucro, tendo como principal índice de medição de um país, o crescimento do PIB. Trouxe sérias consequências ao nosso mundo, tais como a pobreza extrema, a degradação dos recursos naturais, privação de liberdades substantivas dos indivíduos ao acesso às necessidades básicas, entre muitas outras. No entanto, desde o final do século XX, a ideia de um novo modelo de desenvolvimento, indo além das questões econômicas, adicionando-se, também as questões sociais e ambientais, ou seja, centrado no equilíbrio das dimensões da sustentabilidade, projeta-se como uma provável solução.

Mundialmente conhecido como *Triple Bottom Line* (TBL), ou melhor, o chamado tripé da sustentabilidade, de acordo com Elkington (2012), é baseado em um conjunto de três dimensões: a econômica, a social e a ambiental. Também é chamado de três P's (*Profit, People and Planet*), tendo como ideia central de que para ser sustentável o desenvolvimento deve ser economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente correto.

No TBL, a dimensão econômica baseia-se na lucratividade ou resultados financeiros para continuar atuando, a dimensão social está voltada para as pessoas incluindo, entre outras coisas, a geração de emprego e a responsabilidade social e a dimensão ambiental consiste no aproveitamento consciente e responsável dos recursos naturais. (ELKINGTON, 1994).

Sachs (1993) advoga que a sustentabilidade possui cinco dimensões, as quais, conjuntamente, devem estar conectadas:

- ✓ Social: baseia-se na meta de uma civilização com melhor distribuição de renda em prol de melhor qualidade de vida e dos direitos da sociedade;
- ✓ Econômica: está atrelada ao uso eficiente dos recursos, incluindo uma melhor alocação dos investimentos públicos e privados de maneira equilibrada, além de focar mais na avaliação social do que, meramente, no lucro.

- ✓ Ecológica: o cerne do desenvolvimento sustentável. Busca o mínimo dano possível aos ecossistemas da vida, tais como: limitar o uso de recursos limitados como os combustíveis fósseis trocando-os pelos renováveis; reduzir os níveis de poluição através de métodos de reciclagem para diminuir a geração de resíduos; determinar limites para o demasiado consumo material dos ricos, sejam países ou classes sociais; intensificar as pesquisas com foco na proteção do meio-ambiente e de tecnologias limpas;
- ✓ Espacial: objetiva melhorar a distribuição territorial tanto a nível rural quanto urbana na busca do equilíbrio das atividades econômicas;
- ✓ Cultural: abrange a integração dos sistemas rurais de produção a modelos de modernização sem desconsiderar a cultura, e especificidades dos ecossistemas.

Bansal (2005) afirma que as discussões acerca do desenvolvimento sustentável se aglutinaram em torno de três princípios fundamentais: integridade ambiental, prosperidade econômica e igualdade social, cujas definições estão enfatizadas a seguir:

- ✓ Integridade ambiental: garante que as atividades realizadas pelos seres humanos não corromam os recursos da terra, do ar e da água, pois os ecossistemas têm capacidades regenerativa e de suporte limitadas. Além disso o crescimento populacional, combinado com o consumo excessivo, poluição crescente e esgotamento dos recursos naturais podem ter um impacto negativo significativo no ambiente natural;
- ✓ Igualdade social: trata-se de garantir, de forma igualitária, que todos os seres humanos possam ter acesso às oportunidades e recursos. A ideia básica do princípio da igualdade social está em garantir que as gerações futuras não venham sofrer com a falta de recursos que são consumidos pela geração presente;
- ✓ Prosperidade econômica: possui enfoque na busca uma melhor qualidade de vida dos indivíduos e do coletivo por meio da distribuição de bens e serviços. As características fundamentais do desenvolvimento sustentável como a inovação, eficiência e a criação de riqueza podem ser estimuladas através de mercados abertos e competitivos.

Para Boff (2014) os três pilares são como sustentáculos da sustentabilidade e traz uma crítica para cada um deles:

- ✓ Economicamente viável: no contexto de governos e das empresas, a mensuração do desenvolvimento se dá através do Produto Interno Bruto (PIB), pelo crescimento

econômico em prol da acumulação de bens e serviços. Não atingir taxa positiva de crescimento significa que virá a recessão, desemprego e a desestabilização social. No mundo empresarial o que importa é ganhar dinheiro com máxima rentabilidade com o menor investimento, maior concorrência e no menor tempo possível. Quando se analisa as causas da pobreza e da degradação ambiental, percebe-se que são consequências do tipo de desenvolvimento praticado: capitalista e industrialista

- ✓ Socialmente justo: não se pode dizer que o modelo atual de desenvolvimento industrialista e capitalista seja, de fato, socialmente justo. As disparidades sociais geradas pelo abismo da distribuição de renda confirmam este fato. Apesar disso é um ideal de sustentabilidade que deve ser considerado como prática em prol do bem-estar social e de uma distribuição mais justa dos benefícios que resultam do desenvolvimento.
- ✓ Ambientalmente correto: o modelo de desenvolvimento atual suga da Terra tudo o que for necessário e orientado ao lucro sem permitir que o planeta possa ser capaz de regenerar. O processo produtivo de bens, necessários ou supérfluos, é o oposto de ambientalmente correto. Ainda que tenha surgido avanços na como a utilização de energia renovável, reflorestamento de áreas degradadas, produção em baixo carbono, tudo isto é realizado dentro da lógica da busca do lucro, da inovação tecnológica e que enfraqueça a competição.

Além de autores como Boff (2014) e Sachs (1993), terem sugerido outras dimensões como melhorias no modelo de sustentabilidade, pode-se considerar como uma evolução do TBL (Triple Botton Line), as dimensões definidas pela ONU (United Nation, 2015), através do lançamento da agenda 2030 para os objetivos de desenvolvimento sustentável, ocasião em que se propôs cinco pilares para o desenvolvimento sustentável, também chamado de 5Ps (*People* – Pessoas, *Planet* – Planeta, *Prosperity* – Prosperidade, *Peace* – Paz e *Partnerships* – Parcerias):

- ✓ Pessoas: Foco em acabar com a pobreza e a fome, em todas as suas formas, para garantir que todos os seres humanos possam ter dignidade e igualdade em um ambiente saudável.
- ✓ Planeta: proteger o planeta da degradação, através do consumo e da produção sustentáveis, gestão sustentável dos recursos naturais promovendo ações urgentes em relação às mudanças climáticas, para atender às necessidades das gerações presentes e futuras.

- ✓ Prosperidade: busca-se garantir que todos os seres humanos possam desfrutar de uma vida próspera e plena e que o progresso econômico, social e tecnológico ocorra em harmonia com a natureza.
- ✓ Paz: promover sociedades pacíficas, justas e inclusivas, livres do medo e da violência. Não pode haver desenvolvimento sustentável sem paz e vice-versa.
- ✓ Parcerias: mobilizar os meios necessários para atingir as metas da Agenda 2030, através de uma Parceria Global para o Desenvolvimento Sustentável, baseada em um espírito de solidariedade, focada nas necessidades dos mais pobres e vulneráveis e com a participação de todos os países, partes interessadas e todas as pessoas.

De acordo com UNITED NATIONS (2015), pode-se observar na Figura 2, o alinhamento de cada ODS ao seu respectivo pilar conforme definido na Agenda 2030 para desenvolvimento sustentável.

Figura 2 – Alinhamento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável aos 5 pilares

Pilar (5Ps)	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS	Escopo / Foco
Pessoas (People)	    	Acabar com a pobreza e a fome. garantir a todos os seres humanos dignidade e igualdade em um ambiente saudável.
Planeta (Planet)	    	Gestão sustentável dos recursos naturais promovendo ações urgentes em relação às mudanças climáticas
Prosperidade (Prosperity)	    	Seres humanos desfrutam de uma vida próspera e plena. Progresso econômico, social e tecnológico harmonia → natureza.
Paz (Peace)		Promover sociedades pacíficas, justas e inclusivas, livres do medo e da violência.
Parcerias (Partnership)		Parceria Global para o Desenvolvimento Sustentável, baseada na solidariedade, focada → nos mais pobres e vulneráveis.

Fonte: UNITED NATIONS (2015) – adaptado pelo autor.

Apesar de ao longo das últimas décadas, o enfoque da sustentabilidade ter se baseado no Triple Bottom Line (TBL), o próprio John Elkington (2018), afirma que há a necessidade de se repensar este conceito, uma vez que o sucesso ou fracasso das metas de sustentabilidade não pode ser medido apenas no quesito econômico, deve considerar o bem-

estar de bilhões de pessoas e, também, a saúde do Planeta. Elkington (2018), acrescenta que apesar dos casos de sucesso registrados no campo econômico, desde a criação do conceito do TBL, o clima, recursos hídricos, oceanos, as florestas, solos e biodiversidade estão cada vez mais ameaçados.

De acordo com Ferrell (2021), o TBL é uma estrutura prática para abordar e medir questões socioecológicas e tem sido usado no meio empresarial e acadêmico, entretanto semelhante ao TBL, uma abordagem que tem sido adotada por muitas empresas para tratar de prioridades nas áreas social, governança e ambiental é chamada de ESG (sigla em inglês para *Environmental, Social and Governance* que significa na tradução livre, Ambiental, Social e Governança). Para Ferrell (2021), as três dimensões do ESG são as seguintes:

- ✓ Ambiental: Está relacionada às questões como mudanças climáticas, recursos naturais, reciclagem, poluição e a sustentabilidade do ecossistema.
- ✓ Social: refere-se ao tratamento das principais partes interessadas e incluem diversidade, capital humano da empresa, impacto do produto e oportunidades para melhorar a qualidade de vida.
- ✓ Governança: Trata das questões associadas à governança corporativa e à ética bem como a responsabilidade social. Os problemas de governança incluem programas de ética empresarial, conformidade regulatória e comportamento negativo, como suborno e corrupção.

Ferrell (2021) acrescenta que o ESG não é baseado na filosofia moral e é mais uma abordagem empírica direta para planejar e melhorar o desempenho. A estrutura ESG geralmente está relacionada a decisões de investimento, pois os investidores se tornam mais interessados em investir em empresas responsáveis por seu impacto socioecológico, além disso os credores também examinam as métricas de sustentabilidade ao conceder empréstimos a empresas.

Gjergji et al (2020) afirmam que, apesar das pequenas e médias empresas representarem a maioria das empresas ao redor do mundo, a eficácia relacionada à divulgação ambiental, social e de governança (ESG) ainda é pouco explorada. Em um estudo realizado com PMEs italianas revelou que, embora a divulgação tenha se tornado um elemento crítico nos relatórios corporativos das organizações, os efeitos não financeiros para as PMEs podem provocar um aumento no custo de capital.

Em razão do conceito de ESG ser ainda recente e estar sendo trabalhado pelas grandes empresas, as dimensões que serão consideradas para análise e finalização deste trabalho, para se atingir o objetivo de se elaborar um conjunto de diretrizes estratégicas

resilientes para as pequenas e médias empresas, estarão baseadas no conceito do TBL, ou seja, nas dimensões: econômica, social e ambiental.

2.1.2. Sustentabilidade Empresarial

De acordo com Barbosa (2019), o cenário atual exige uma transformação do paradigma da gestão tradicional enraizada na maximização do retorno financeiro independentemente do esgotamento dos recursos, para uma gestão embasada no desenvolvimento sustentável. Barbosa (2019), afirma que grandes empresas adotaram estratégia de longo prazo integrando o desenvolvimento econômico, social e ambiental, no entanto, as pequenas e médias empresas apresentam dificuldades de adequar as políticas de sustentabilidade às suas estratégias comerciais.

Munck e Souza (2010) afirmam que a sustentabilidade organizacional está relacionada à capacidade das empresas em manter seus desempenhos no longo prazo, dentro do contexto das dimensões econômica, social e ambiental. Segundo Munck e Souza (2010), a performance econômica é considerada como crítica, pois diz respeito à credibilidade e continuidade das organizações e, também, como o cerne em seus processos para se atingir a sustentabilidade organizacional.

Siltori (2020), argumenta que para uma organização ser sustentável deve-se difundir o conceito nos diferentes níveis da empresa, incorporando-o no planejamento estratégico.

A preocupação com a sustentabilidade tem se tornado um pré-requisito até mesmo no que se refere à abertura de novos negócios. As questões ambientais e sociais estão cada vez mais latentes e muitos empreendedores têm enxergado oportunidades, não só para gerar valor econômico, mas também agregar valor na sua relação com a sociedade através de entrega de bens e serviços que visem a solução de problemas.

Boszczowski e Teixeira (2012), citam um novo conceito chamado de empreendedorismo sustentável que tem como objetivo atuar na solução de problemas da sociedade, pois explora a oportunidade de se criar valor social e ambiental a partir da geração de valor econômico, possibilitando a introdução de novos bens e serviços que visem a solução dos problemas sociais, ambientais e econômicos da sociedade.

Munck, Bansi e Galleli (2016) ressaltam que as evolutivas discussões sobre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável mostram que este tema deixou de ser uma responsabilidade exclusiva dos governos passando a se incorporar como parte integrante dos

negócios das organizações, que em razão de consumirem recursos ambientais de maneira desregrada, desigual e prejudicial com consequências sociais, tornou-se fundamental repensarem seus processos produtivos.

De acordo com Elkington (2012), à medida que o conceito de sustentabilidade é incluído como parte da abertura política de empresas e instituições, o desafio torna-se ainda mais intrigante, composto de crescente complexidade. Apesar disso, é evidente, e está se acelerando nos tempos atuais, a mudança tecnológica, social e ambiental, posicionando novas demandas nas tomadas de decisões de governos e empresas.

Para Elkington (2012), a razão pela qual deve-se direcionar os holofotes para a sustentabilidade das empresas está associada ao fato de que as transformações sociais e econômicas que ocorreram ao longo dos últimos anos, especialmente no que se refere ao novo jeito de se fazer negócios, a novas demandas por serviços e o tão desafiador papel da tecnologia que para muitos pode ser sinal de que os empregos estão sumindo, mas para outros são oportunidades de novos empreendimentos.

Furtado (2005) defende que a definição de “desenvolvimento sustentável”, utilizada na área empresarial, requer que as empresas considerem, em suas estratégias de negócios, a inclusão de objetivos relacionados à proteção, melhoria e manutenção dos recursos naturais e humanos que serão necessários no futuro.

Berlato, Saussen e Gomez (2016) afirmam que:

As empresas são parte integrantes da sociedade e devem participar de forma responsável na solução dos problemas socioambientais existentes. Uma empresa sustentável deve investir em inovação; melhorar o bem-estar de seus funcionários e consumidores; investir em práticas sociais; se preocupar com a gestão sustentável em toda a sua cadeia e com o ciclo de vida de seus produtos bem como buscar reduzir ao mínimo o seu impacto. (BERLATO; SAUSSEN; GOMEZ, 2016, p.38)

De acordo com Elkington (2012), as empresas que operarão em mercados serão cada vez mais impulsionadas pela competição tanto a nível nacional quanto internacionalmente. Nesse ambiente desafiador, um número crescente de empresas vem sendo testado pelos seus clientes e pelo mercado financeiro quanto ao comprometimento e desempenho relacionado aos três pilares da sustentabilidade. Elkington (2012) é incisivo ao afirmar que:

o pior bloqueio com o qual os líderes atuais convivem nessa área é o profundo sentimento de que a “sustentabilidade” é uma nova forma de religião, uma última aberração na alma humana no século 20, em vez de uma nova forma de valor que a sociedade demandará e que as empresas de sucesso disseminarão por meio de mercados transformados. (ELKINGTON; 2012, p.36).

Berlato, Saussen e Gomez (2016) argumentam que, em razão da grande influência que as empresas impõem sobre os recursos (humanos, sociais e ambientais), é essencial que seja

adotado visão estratégica de longo prazo, o desenvolvimento sustentável. Acrescentam ainda que o sucesso da empresa, apesar de seu objetivo central ainda ser o lucro, dependerá de sua participação mais abrangente na sociedade, envolvendo os aspectos sociais e ambientais.

No contexto da dimensão social, Sachs (2008) defende que o crescimento, puxado pelo emprego, deveria ser melhor explorado, abrangendo todas as esferas da produção de não comercializáveis, através de métodos intensivos de trabalho, ou seja, faz-se necessário averiguar até que ponto se pode chegar por esta via.

Yunus (2008) advoga que para o capitalismo ser completo, faz-se necessário a introdução de um outro tipo de empresa que reconheça a natureza multidimensional dos seres humanos: a empresa social, a qual não tenha apenas como objetivo o lucro, mas que esteja centrada na solução de problemas sociais e ambientais

O papel social desempenhado pelas empresas, em especial as pequenas e médias é representado pela sua capacidade de geração de empregos, principalmente porque estão cada vez mais escassos nas grandes empresas e indústrias. Este fato é confirmado, de acordo com o Sebrae (2018), em uma pesquisa junto às pequenas e médias do estado de São Paulo, evidenciou-se que as pequenas e médias empresas geram 50% de todos os empregos gerados e respondem por 27% do Produto Interno Bruto (PIB).

Este cenário não ocorre somente no Brasil, de acordo com Lovins e Cohen (2013), as PMEs são o novo motor econômico de qualquer país. Só na América do Norte, mais da metade do PIB não agrícola são gerados pelas pequenas empresas e, além disso, empregam quase 60 milhões de pessoas, gerando entre 60 e 80% das novas vagas de emprego por ano.

Ao considerar a questão da sustentabilidade ambiental, Carvalho, Duarte e Machado (2011), afirmam que a gestão da cadeia de suprimentos verde é uma filosofia organizacional, cujo foco está em atingir, além do lucro corporativo, os objetivos de participação no mercado, minimizando os riscos e impactos ambientais, além de melhorar a eficiência ecológica dessas organizações e de seus parceiros.

Os conceitos de sustentabilidade sendo adotados como valores intrínsecos para as pequenas e médias empresas podem ser mais que uma vantagem competitiva, sobretudo uma questão de sobrevivência. Não se pode direcionar os negócios apenas para a ótica econômica com objetivo focado no lucro, mais importante ainda é integrar as questões sociais e ambientais como parte da identidade das empresas.

Procurando sintetizar a discussão sobre sustentabilidade nas pequenas e médias empresas, no Quadro 1 são apresentadas algumas ações sustentáveis encontradas na literatura que podem ser aplicadas junto às PMEs.

Quadro 1 – Ações sustentáveis que podem ser aplicadas pelas PMEs

Ações Sustentáveis	Autor
Criar e distribuir bens e serviços que ajudarão a elevar o padrão de qualidade de vida dos indivíduos	Bansal (2005)
Focar as atividades da empresa na solução de problemas sociais e ambientais. Integrar as questões sociais e ambientais como parte da identidade da empresa.	Yunus (2008) Berlato, Saussen e Gomez (2016) Autor do trabalho (2021) Boszczowski e Teixeira (2012)
Repensar os processos produtivos e incorporar o desenvolvimento sustentável como parte integrante dos negócios das organizações.	Munck, Bansi e Galleli (2016)
Adotar visão estratégica de longo prazo buscando o desenvolvimento sustentável	Berlato, Saussen e Gomez (2016) Barbosa (2019)
Incluir em suas estratégias de negócios objetivos de proteção e melhoria dos recursos humanos e naturais que serão necessários no futuro	Furtado (2005)
Garantir que as atividades não corroam os recursos terrestres, aéreos e hídricos	Bansal (2005)
Gerar empregos	Sachs (2008) Sebrae (2018) Lovins e Cohen (2013)
Manter seus desempenhos nas esferas econômicas, sociais e ambientais. no longo prazo.	Elkington (2012) Munck e Souza (2010)

Fonte: elaborado pelo autor

Dado o fato de que o cenário mundial para as pequenas e médias empresas, tem se tornado cada vez mais complexo e competitivo, considerar as ações sustentáveis, como as elencadas no Quadro 1, podem levar à obtenção de vantagens competitivas, cujo conceito será explorado a seguir.

2.2. Vantagem competitiva

Uma das questões mais fundamentais para empresa competir neste mercado cada vez mais exigente é: como ser competitivo neste cenário em que os recursos naturais estão cada vez mais escassos, tudo o que se produz deve beneficiar a comunidade, ser ambientalmente responsável e ainda ter lucro? O diferencial competitivo de uma empresa pode ser, em muitas situações, a razão de sua existência, mas também de seu fracasso se esta não estiver atenta às transformações econômicas, sociais e ambientais que o mercado atual exige.

De acordo com Porter (1990), para se obter vantagem competitiva, o desafio de longo prazo para qualquer empresa é colocar-se em uma posição onde seja capaz de perceber as oportunidades para se expor a novos mercados, se preparando para a mudança, atualizando e expandindo as habilidades dos funcionários, melhorando a base científica e de conhecimento da empresa, e não menos importante é necessário superar a inércia e complacência para atuar nas novas oportunidades.

Segundo Barney (1991), os recursos de uma empresa somente podem ser fonte de vantagem competitiva, quando estes forem valiosos. No entanto nem todos os recursos da empresa possuem o potencial de vantagens competitivas. De acordo com Barney (1991), para se atingir tal potencial, os recursos devem ter os seguintes atributos:

- ✓ Ser valioso, no que se refere à exploração de oportunidades, neutralizando as ameaças. Os recursos são valiosos, quando a empresa é capaz de implementar estratégias que melhorem sua eficiência.
- ✓ Ser raro em relação à concorrência atual: a vantagem competitiva pode ser alcançada quando sua estratégia de criação de valor não é implementada simultaneamente com seus concorrentes.
- ✓ Ser imperfeitamente imitável, uma das características deste atributo refere-se à complexidade social, ou seja, a capacidade de uma empresa gerenciar e influenciar seus recursos sociais é uma vantagem competitiva difícil de ser imitada.
- ✓ Capacidade de implementar estratégias de substituir recursos de outros concorrentes, por meio de utilização de recursos como humanos e práticas operacionais diferentes.

Porter e Siggelkow (2008) afirmam que vantagem competitiva deve estar orientada para uma lucratividade superior a longo prazo. Se as interações entre um determinado conjunto de

atividades são comuns entre as empresas, é provável que seja mais facilmente imitado pelos concorrentes, tornando-se assim vantagem competitiva mais difícil de ser alcançada.

Para Machado-da-Silva e Fonseca (2010), a competitividade está relacionada à disputa entre organizações, por recursos cada vez mais escassos, porém fundamentais à sua sobrevivência. Adicionam ainda que:

o sucesso ou fracasso de uma organização depende da sua habilidade em atingir uma vantagem competitiva perante as condições de similaridade de requerimento dos recursos, de densidade e de diversidade organizacional em termos de produtos, serviços e padrões de consumo. Em analogia aos mecanismos biológicos, isso decorre da concepção de que duas espécies que habitam um mesmo nicho possuem dificuldade em conviver em equilíbrio, uma vez que lutam por recursos similares.” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 2010; p. 35-36)

Galav (2020) traz uma importante contribuição acerca do porquê algumas organizações possuem alto desempenho enquanto outras falham. Dentre as respostas possíveis, um fato é que a base do sucesso deste desempenho está fundamentada nas vantagens competitivas que uma organização possui e efetivamente capitaliza ao desenvolver e implementar estratégias e políticas atuais e lucrativas. Afirma ainda que competitividade é o mecanismo, cujo alicerce está na eficácia de como uma empresa em uma economia de mercado, capitaliza as vantagens competitivas que possuem ao usar os recursos financeiros, materiais, naturais e humanos de maneira mais eficiente.

Brito e Brito (2012) sustentam que para se ter vantagem competitiva, a empresa deve criar mais valor em relação a seus concorrentes. Para os autores, valor criado é um diferencial resultante da disposição a pagar versus o custo de oportunidade.

De acordo com, Roman et al (2012), para manter-se atuante no mercado, a empresa deve possuir capacidade de competir. Essas capacidades estão relacionadas às pessoas, métodos e planejamento. Acrescentam ainda que a partir do conhecimento dos fatores críticos de competitividade, permite-se à empresa uma melhor sincronia com as exigências ambientais, reduzindo-se os níveis de incerteza e, também, melhorando o seu desempenho. Dentre os fatores críticos de competitividade, na visão de Roman et al (2012), vale destacar:

- ✓ Aliança estratégica: baseia-se nos princípios organizacionais, cujo foco está em se construir relacionamentos entre empresas fornecedoras, distribuidores ou até mesmo concorrentes;
- ✓ Capital humano: refere-se ao desenvolvimento de competências e habilidades dos recursos humanos da empresa, através do investimento contínuo tanto na equipe quanto nas lideranças, demonstrando que os objetivos somente serão alcançados

com sucesso, se houver políticas de valorização do capital humano, por meio de treinamento, criando condições de motivação e integração social.

- ✓ Conhecimento: no ambiente de negócios, o conhecimento é cada vez mais um fator crítico de sucesso fundamental, pois auxilia no desenvolvimento de competências tanto da equipe quanto de sua liderança.
- ✓ Inovação: as empresas, para se manterem competitivas, devem adotar estratégias de inovação para solucionar problemas e estimular a criatividade na criação de produtos com o objetivo de se aumentar o valor agregado e resultado de seus negócios.

Silva e Dacorso (2013) afirmam que o padrão de competição se tornou mais complexo, exigindo maior capacidade das organizações em lidar com as incertezas e acompanhar as rápidas transformações no mercado, cuja dinâmica baseia-se no domínio do conhecimento, que muitas vezes é encontrado fora dos limites organizacionais. Para a empresa atingir elevado nível de desempenho, deve-se estabelecer qual estratégia focar, considerando os fatores externos e internos à empresa que determinam e influenciam a competitividade. Além disso, Silva e Dacorso (2013) sugerem como uma opção de vantagem competitiva a inovação aberta baseada na formação de parcerias que além de expandir o conhecimento e acesso a tecnologias, possibilita a expansão de relacionamentos e melhora o posicionamento competitivo.

Baggio, Gavronski e Lima (2019), corroboram que cada vez mais o ambiente atual de negócios requer que as empresas atuem de forma conjunta na implementação de processos inovadores de modo a manter um nível de competitividade no mercado.

Nos dias atuais, não se pode dissociar o conceito de competitividade do tema sustentabilidade. Em razão das transformações sociais, culturais, econômicas e o crescente impacto ambiental causado pelo sistema capitalista nas últimas décadas, faz-se necessário uma nova abordagem na oferta de bens e serviços à sociedade.

Apesar da vantagem competitiva ter em sua essência, a criação de valor, sobretudo baseada no valor percebido pelo cliente ou consumidor, é fundamental que se adicione a este valor os aspectos sociais e ambientais, no qual a empresa está inserida. Neste sentido a uma definição interessante de vantagem competitiva poderia ser: criar valor ao cliente, na entrega de produtos e serviços, indo além do atendimento às suas necessidades comprometendo-se com o mínimo possível de impacto ambiental e atuando no seu papel de agente social na redução da pobreza junto à comunidade.

2.2.1. Vantagens competitivas nas pequenas e médias empresas

Ser competitivo e agregar valor em um mercado consumidor cada vez mais complexo é, de fato, um enorme desafio para as pequenas e médias empresas. No entanto, apesar de suas limitações, há espaços e oportunidades que podem ser explorados, que podem melhorar o posicionamento competitivo das pequenas e médias empresas no mundo dos negócios.

De acordo com Porter (1990), o ideal de estabilidade baseado em clientes obedientes, fornecedores cativos e dependentes, e concorrentes sonolentos seria possível apenas em um mundo fechado e estático. A competição é dinâmica! Uma empresa deve se posicionar ativamente para capturar os benefícios e se não tiver as pressões para melhoria e inovação deve criá-los.

Porter (1990) acrescenta ainda que as empresas ganham posição competitiva quando percebem possibilidades para novas estratégias, posicionando se mais ativamente para ver os sinais de mudança antes de seus concorrentes e são capazes de responder às novas demandas. Porter (1990) advoga que melhoria e inovação estão no centro da vantagem competitiva.

Olave e Amato Neto (2001) consideram a aplicabilidade das redes de cooperação como uma forma de vantagem competitiva para as pequenas empresas, pois podem competir em escala global sem arcar, individualmente, com os custos e incertezas envolvidos neste tipo de operação. A associação das pequenas empresas pode complementar suas competências combinando os diferenciais, ou seja, as competências essenciais, com o custo reduzido resultante do compartilhamento dos recursos comuns, como a tecnologia de processo, suprimentos e habilidades pessoais e organizacionais e agregar valor como resultado para o cliente final.

Para Lloret (2016), a capacidade de produção de uma planta é uma limitação econômica, as preferências individuais por bens e serviços representam limitações sociais e insumos escassos como energia, água ou processos de gerenciamento de resíduos representam limitações ambientais. Essas restrições, quando não são consideradas na estratégia, podem limitar a competitividade da empresa e, portanto, o desempenho.

Kossyva, Sarri e Georgolpoulos (2015) afirmam que para as empresas aumentarem sua competitividade e inovação neste mercado global, a cooperação entre organizações independentes para atingir objetivos comuns tornou-se um pré-requisito no atual contexto de economia em rede e baseada no conhecimento.

De acordo com Lloret (2016), a competitividade de uma empresa se reflete em seu desempenho de longo prazo e, também, em seus relacionamentos dentro da indústria e com os

concorrentes. Uma empresa competitiva está sempre atenta às condições exigidas para a geração de valor, em especial compreender como gerar valor sustentável por meio de uma estratégia que atenda aos objetivos organizacionais. Lloret (2016) corrobora ainda que a ênfase no longo prazo é significativa, pois sustentabilidade implica continuidade. No entanto, para se atingir tal objetivo, defende ser necessário incluir sustentabilidade ambiental, resistência social e estabilidade econômica, pois vantagem competitiva sustentável implica permanência em meio às restrições impostas pelos sistemas econômicos, sociais e ambientais.

Em se tratando de estratégias de competitividade, Rico (2004) afirma que o investimento na área social permite às empresas serem reconhecidas como socialmente responsáveis, possibilitando atingir diferenciais de competitividade através de imagem valorizada perante o mercado, podendo, assim, aumentar a motivação dos seus funcionários no trabalho e, conseqüentemente aumentar a produtividade. Além disso, tal estratégia possibilita também atrair maior número de parceiros dispostos a contribuir com a causa social.

No atual ambiente de negócios, as exigências por inovação, redução de custos e otimização de recursos ou processos indicam a necessidade das PMEs em buscar novas estratégias e reinventar-se continuamente. Nesta óptica, muitas empresas, a partir do final da década de 1990, começaram a adotar, como uma nova forma de vantagem competitiva – a metodologia *lean thinking*, a qual se originou no Japão, mais precisamente na Toyota, que traduzido para a língua portuguesa significa pensamento enxuto.

Antes de a metodologia *lean thinking* atravessar as fronteiras do oriente e chegar a todas as partes do mundo, e ser um modelo de gestão, de acordo com um dos grandes responsáveis por sua criação, Taiichi Ohno (1982), depois da segunda guerra mundial, a Toyota precisava produzir mais com menos recursos, pois a proporção de produção da Alemanha era de três vezes a do Japão e a dos Estados Unidos da América, nove vezes em relação ao da Toyota. Ohno (1982) afirma que na era pós-crise do petróleo de baixo crescimento a preocupação maior era com a redução de custos, eliminação completa de práticas de desperdício e, além disso, havia sido criado o conceito de “*right time*”, ou em português “na hora certa”, o que significa que no fluxo de produção de um automóvel, tem-se as peças na quantidade certa e no tempo certo.

O termo “*Lean Thinking*” ou pensamento enxuto, foi cunhado a partir de pesquisas realizadas por pesquisadores do Massachusetts Institute of Technology (MIT) sobre o futuro do automóvel e a partir do início da década de 1990 a metodologia *lean* emerge das linhas de produção da Toyota para o resto do mundo, começando pela indústria automobilística e avançando para outras áreas de negócios. (WOMACK; JONES; ROOS, 2004)

Para Smith (1995), as empresas podem responder rapidamente às oportunidades do mercado, quando dominam as disciplinas da mentalidade enxuta (*lean thinking*), pois teriam precisão e velocidade com pouco desperdício e mais importante ainda, sem a inércia que normalmente acompanha a mudança. Elas podem adaptar prontamente sua oferta para enfrentar novos mercados e, também, experimentar com segurança e reinventar a maneira como prestam seu serviço.

Smith (1995), acrescenta ainda que os atributos da cultura equilibrada de uma empresa são evidenciados pela unidade, focada, treinada através de sua força de trabalho capacitada e inspirada. Isso é possível através de uma visão clara e suficiente para ser compartilhado por todos: um propósito e valores comuns com quem as pessoas podem se relacionar e moldar a forma como agem.

Yadav et al (2019) argumentam que a filosofia *lean* não se limita à grandes empresas. Os princípios *lean* como entrega de valor e satisfação do cliente, eliminação de desperdício e melhoria contínua são aplicáveis às pequenas e médias empresas, por conta de possuírem alta flexibilidade, processos rápidos de tomada de decisão e capacidade de dar respostas na velocidade que os clientes precisam, ou seja, um ambiente positivo para a implementação da filosofia *lean*.

Adicionalmente ao conceito de *lean*, tem-se adotado, de acordo com Bhattacharya, Nand e Castka (2019), o conceito *green* de maneira integrada (*green-lean*). *Green-lean* significa de acordo com Dües, Tan e Lim (2013), a abordagem estratégica para gerenciar organizações e suas cadeias de fornecedores tendo, como meta, melhor desempenho organizacional.

Duarte e Cruz-Machado (2013), afirmam que o paradigma *lean*, significa uma filosofia de gestão voltada para a melhoria da qualidade e produtividade com foco na eliminação de desperdícios em toda a cadeia de fornecedores, enquanto que a estratégia *green*, em essência, significa ajudar organizações a buscar impacto positivo na dimensão ambiental, ou seja, trata-se de uma oportunidade de se obter resultados positivos através da redução de impacto no meio-ambiente ao eliminar desperdícios ambientais como resíduos na forma de água, energia, resíduos sólidos e perigosos.

Bhattacharya, Nand e Castka (2019) acrescentam que a junção dos conceitos *lean* e *green* ajuda a melhorar o desempenho da sustentabilidade ou do processo de produção organizacional no âmbito das três dimensões: econômica, social e ambiental.

Siegel et al (2019), acrescentam que os conceitos de *lean* e *green* se tornaram conhecidos nos últimos anos e possuem uma certa sinergia pois ambos têm o foco na redução

de desperdícios e no uso eficiente de recursos, o que significa que estão aderentes ao conceito de sustentabilidade.

Caldera, Desha e Dawes (2019) afirmam que a prática de negócios sustentáveis é uma aspiração para um número crescente de pequenas e médias empresas (PMEs) em todo o mundo, promovendo a lucratividade, resiliência e impactos positivos no que se refere às dimensões sociais e ambientais. O pensamento enxuto (*lean thinking*) tem evoluído como uma estratégia de negócios para as PMEs alcançarem a prática empresarial sustentável, de modo a atender à necessidade de eficiência na produção e na redução de resíduos.

Em consonância com as metas de otimização de processos, redução de custos e oferta de melhor valor agregado ao cliente, o papel da tecnologia tem sido fundamental. Segundo Prates e Ospina (2004), os investimentos em novas ferramentas de tecnologia da informação, são utilizados pelas empresas para objetivos estratégicos de modo a se atingir um ou mais dos três objetivos operacionais:

- ✓ aumentar a continuidade: integração funcional, automação intensificada, resposta rápida;
- ✓ melhorar o nível de controle: precisão, acuidade, previsibilidade, consistência, certeza;
- ✓ proporcionar maior compreensão das funções produtivas: visibilidade, análise, síntese.

Investimento em novas tecnologias de informação associado às oportunidades de otimização de processos, permitem às PMEs superar um dos grandes desafios, que é comum apenas nas grandes empresas, que é a possibilidade de se internacionalizarem, ou seja, de poder ampliar a sua competitividade no mundo global atual conquistando outros mercados para além das fronteiras do país.

Em muitos casos as PMEs lutam para ampliar a competitividade e sua capacidade de se internacionalizarem. No entanto, Lecerf e Omrani (2019) afirmam que a estratégia de internacionalização deve estar alinhada com a implementação de Tecnologia da Informação (TI), de modo que o conhecimento seja gerenciado e usado para garantir a qualidade dos serviços com o melhor aproveitamento de cada recurso da empresa. Além disso a gestão do conhecimento é definida como o processo de criação, compartilhamento e gerenciamento das informações de uma organização. Nesta linha, refere-se a uma abordagem multidisciplinar para se atingir os objetivos organizacionais, os quais na visão de Lecerf e Omrani (2019), destaca-se:

- ✓ que as PMEs devem desenvolver as competências requeridas;
- ✓ gestores de PMEs devem considerar a importância da relação estratégica entre inovação e TI;
- ✓ o sucesso da implementação da inovação deve estar, positivamente, ligado à adoção de TI;
- ✓ políticas que permitem a implementação de TI em relação à inovação podem promover maior competitividade internacional;

Se por um lado as pequenas e médias empresas apresentam dificuldades em competir com as grandes empresas, sejam elas multinacionais ou nacionais, em alguns quesitos como economia de escala, investimentos em novas tecnologias e mecanização de seus processos produtivos, por outro prisma, conforme abordado nesta seção, as PMEs possuem vantagem no que diz respeito à velocidade na tomada de decisões, simplificação de processos, capacidade de estar mais próximo ao cliente e, especialmente, ter sua estratégia voltada para o desenvolvimento local e sustentável.

2.2.2. Sustentabilidade como Vantagem Competitiva

Um dos aspectos mais urgentes a serem tratados pelas empresas, de modo especial as pequenas e médias, será o de se considerar a sustentabilidade e suas dimensões, não só como vantagem competitiva, mas fundamentalmente, como uma questão de sobrevivência. Cada vez mais as empresas serão cobradas para que seus produtos e serviços estejam em harmonia com as questões sociais e ambientais, indo além da esfera econômica.

Lovins e Cohen (2013) advogam que as empresas perderão a competitividade se não implementarem processos e procedimentos sustentáveis, pois os hábitos consagrados de negócios estão em constante mudança.

De acordo com Silva e Assis (2012), o ideal do desenvolvimento sustentável, tratado como estratégia para garantir preservação dos recursos necessários à produção deve promover às organizações, uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes, desde que se faça investimentos em métodos e práticas sustentáveis, de modo a potencializar a eficiência dos recursos utilizados, que garantam a geração de valor para as empresas e comunidades em que atuam.

Para Santos e Porto (2013) a estratégia de desenvolvimento sustentável diz respeito à capacidade da empresa de se engajar e se comprometer em enfrentar os problemas e desafios

socioambientais da sociedade, a qual serve de referência a outras empresas e baliza intenção de continuidade dos negócios ao se evitar a geração de lucro no curto-prazo através da exploração irresponsável do meio ambiente.

De acordo com Evangelista (2010), a sustentabilidade tornou-se uma prioridade inevitável para os gestores em qualquer país. Governos, ativistas e a mídia cobram, atualmente, das empresas a responsabilidade pelas consequências sociais de suas atividades. Apesar do fato das empresas enfrentarem certas desvantagens competitivas na produção e oferta de seus bens e serviços, a diferença estará naquelas que perceberem rapidamente o quanto a sustentabilidade pode agregar valor ao transformar a responsabilidade social corporativa em uma forte vantagem competitiva.

Para Morioka, Bolis, Evans e Carvalho (2017), as organizações necessitam repensar seu papel na sociedade de tal forma que o lucro pode não seja o único critério de desempenho se seu negócio, muito mais que isso, as decisões e ações atuais terão impacto sobre o desenvolvimento sustentável global, do qual dependem as gerações futuras. Os esforços das empresas devem ser combinados com outros atores sociais (governos, sociedade civil) em congruência com os dezessete objetivos de desenvolvimento sustentáveis (ODS) para 2030 propostos pelo Nações Unidas (Nações Unidas, 2015).

O Annual Competitiveness Report (2004), define competitividade de uma forma abrangente, conectando-a ao desenvolvimento sustentável

Competitividade é a capacidade de alcançar o sucesso nos mercados que levam a melhores padrões de vida para todos. Decorre de uma série de fatores, notadamente a competitividade a nível da empresa e um ambiente de negócios favorável que incentiva a inovação e o investimento, que combinados levam a um forte crescimento da produtividade, ganhos reais de renda e desenvolvimento sustentável (Annual Competitiveness Report, 2004, p. 10), tradução nossa.

Falsarella e Jannuzzi (2020) afirmam que a sustentabilidade empresarial é possível de ser alcançada mediante a um modelo de gestão que permita atingir o equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental. Acrescentam ainda que a competitividade das empresas pode melhorar à medida que adotam como práticas a extração de recursos do meio ambiente apenas o mínimo necessário para o seu consumo e, principalmente, façam investimentos nas áreas sociais e ambientais que possam se reverter na forma de retorno de investimento, em termos econômicos e financeiros, tornando a imagem institucional da empresa como positivamente sustentável como vantagem competitiva.

Segundo Cantele e Zardini (2018), a contribuição de uma empresa para o desenvolvimento sustentável depende em grande parte de suas percepções sobre as vantagens das estratégias de sustentabilidade e, conseqüentemente, de suas práticas.

Ainda de acordo com Cantele e Zardini (2018), ao analisar um conjunto de 348 pequenas e médias empresas italianas, identificaram que as dimensões sociais, econômicas e práticas formais da sustentabilidade afetam positivamente a vantagem competitiva, mediada pela reputação corporativa, satisfação do cliente e organizacional bem como o comprometimento, o que contribui para um bom desempenho financeiro.

Em se tratando do equilíbrio entre os componentes econômico e o ecológico, Galav (2020) sustenta que, no campo dos negócios, as sustentabilidades social e ecológica estão intimamente relacionadas com o desempenho econômico, assumindo a forma de ecoeficiência ou produtividade social. Neste ambiente turbulento de negócios, faz-se necessário transitar do comportamento reativo para o proativo e de considerar dimensões sociais e ambientais, não como custos, mas como oportunidades para capitalizá-las em novas fontes de vantagem competitiva e aquelas empresas que ficarem em primeiro lugar na nova lógica da sustentabilidade terão notáveis sucessos de imagem que levarão a vantagens tangíveis de longo prazo, colocando-as em uma melhor posição frente a seus concorrentes.

No mundo atual dos negócios, a competitividade se soma a novos conceitos, como o da sustentabilidade, adiciona-se novas preocupações, além do lucro, as questões sociais e ambientais se tornaram premissas de sucesso. Um novo modelo de competitividade se desenha, cuja essência se consolida na agregação de valor aos clientes, no uso responsável de recursos compartilhados, sem impactar o meio ambiente e na promoção de ações para buscar a redução das desigualdades e a solução de problemas sociais.

Diante do referencial teórico apresentado sobre vantagem competitiva, o Quadro 2 apresenta os principais elementos que podem levar uma PME a ter vantagem competitiva.

Os elementos que proporcionam vantagem competitiva identificados são fundamentais para que as empresas possam enfrentar os desafios gerados em tempos de perturbações de mercado, especialmente aqueles causados por crises econômicas e pandemias. Na próxima seção serão abordados os conceitos de crise econômica e os principais impactos, os quais evidenciam a emergência de uma nova abordagem mais sustentável para a resiliência das PMEs.

Quadro 2 – Elementos que proporcionam vantagem competitiva

Elementos que proporcionam vantagem competitiva	Autor
Ter capacidade de perceber e responder às novas demandas através da melhoria da inovação. Adaptar sua oferta para enfrentar novos mercados reinventando a maneira como prestam seu serviço.	Porter (1990) Smith (1995)
Competir em escala global sem arcar, individualmente, com os custos e incertezas através das redes de cooperação.	Olave e Amato Neto (2001) Kossyva, Sarri e Georgolpoulos (2015)
Agregar valor na produção e oferta de seus bens e serviços através da sustentabilidade e responsabilidade social corporativa.	Evangelista (2010)
Dar ênfase no longo prazo, para garantir permanência ou continuidade.	Lloret (2016) Prates e Ospina (2004)
Considerar as limitações econômica, social e ambiental na estratégia da empresa.	Lloret (2016)
Adotar processos de alta flexibilidade, ser rápidos na tomada de decisão e ter capacidade de dar respostas rápidas às demandas.	Yadav et al (2019) Autor do trabalho
Estabelecer o pensamento enxuto (<i>lean thinking</i>) como uma estratégia de negócios para responder rapidamente às oportunidades de mercado	Smith (1995) Caldera, Desha e Dawes (2019) Autor do trabalho.
Adotar os conceitos de lean e green como estratégia na redução de desperdícios e no uso eficiente de recursos	Siegel et al (2019) Bhattacharya, Nand e Castka (2019) Duarte e Cruz-Machado (2013)
Investir em novas ferramentas de tecnologia da informação, para atingir objetivos estratégicos, operacionais e de internacionalização.	Prates e Ospina (2004) Lecerf e Omrani (2019)
Adotar métodos e práticas sustentáveis para potencializar a eficiência dos recursos utilizados e se comprometer na solução de problemas e desafios socioambientais da sociedade.	Santos e Porto (2013) Silva e Assis (2012) Lovins e Cohen (2013)
Fazer investimentos nas áreas sociais e ambientais tornando a imagem institucional positivamente sustentável.	Falsarella e Jannuzi (2020) Galav (2020) Cantele e Zardini (2018)
Adotar fatores críticos de competitividade: aliança estratégica, capital humano, conhecimento e inovação.	Roman et al (2012)

Fonte: elaborado pelo autor

2.3. Crises Econômicas e pandemias

Para se discutir de maneira mais abrangente os impactos da crise econômica gerados pela pandemia de Covid-19 sobre as pequenas e médias empresas, no âmbito das dimensões da sustentabilidade, é oportuno, apresentar um debate sobre o conceito de crise econômica, suas implicações ou consequências.

De acordo com Koselleck e Richter (2006), a crise aparece em todas as ciências humanas e sociais como um conceito-chave, porém seu uso é inflacionado pela mídia. Crise é usado com frequência concomitantemente, com “inquietação”, “conflito”, “revolução” e para descrever humores ou situações vagamente perturbadoras. O conceito de crise, que já teve o poder de apresentar inevitáveis, duras e inegociáveis alternativas, foi transformado para se ajustar às incertezas de tudo o que possa ser favorecido em um determinado momento.

Para Schumpeter (1997), os colapsos, ou melhor, as crises aparecem sempre, como formas de um fenômeno peculiar. No entanto, a maioria das crises exercem efeitos sobre os indivíduos e sobre a sistema econômico, na forma perturbações externas e internas na vida econômica da sociedade. Em essência as crises pertencem essencialmente à esfera econômica e, portanto, uma crise se estabelece na forma de um simples processo, pelo qual exige uma nova adaptação da vida econômica às novas condições.

Na avaliação de Schumpeter (1997), as crises podem surgir de maneiras diferentes e em diferentes lugares. Muitas vezes podem aparecer pelo lado da oferta, seja por meio da produção técnica, relações do mercado ou de crédito, outras pelo lado da demanda, através de mudanças no poder de compra dos consumidores. Em muitas situações, as crises surgem de interferências externas, trazendo como consequência o pânico, como por exemplo a deflagração de uma guerra, a qual pode causar grandes perturbações na economia.

Booth (2017) define crise como uma situação enfrentada por um indivíduo, grupo ou organização, na qual são incapazes de lidar com o uso de procedimentos normais de rotina, levando-os ao imprevisto. Booth (2017) afirma também que existem três tipos de crise: ameaça gradual, ameaça periódica e ameaça repentina.

De acordo com Fabeil, Pazim e Langgat (2020), a crise da Covid-19 pode ser considerada visivelmente como uma "ameaça repentina", já que ela se desenvolveu repentinamente e afeta não apenas a organização inteira, mas também setores inteiros da economia.

Kirman (2010) argumenta que não há nenhuma causa principal para uma mudança repentina na situação econômica ou social, como também não há culpados para julgar e nem

remédios fáceis para se evitar ocorrências semelhantes no futuro. A única coisa que pode perturbar a evolução da economia é um choque externo a partir do qual a economia se ajusta, por suposição, a um novo equilíbrio. (KIRMAN, 2010)

Um dos aspectos sociais mais relevantes e consequentes que podem ser constatados nas crises econômicas em geral, refere-se ao emprego. De acordo com Gutiérrez-Barbarrusa (2016), em todas as economias desenvolvidas, o emprego padrão está diminuindo em favor do emprego flexível, cuja busca por uma força de trabalho móvel e adaptável tem ocorrido desde as décadas de 1970 e 1980 por conta da necessidade de os países se tornarem mais competitivos em resposta à globalização e financeirização da economia.

Dentre os efeitos negativos provocados pelas crises econômicas, Vieira (2016), destaca que o principal fator gerado pelo agravamento das condições sociais e de saúde durante as crises econômicas é, não só a perda do emprego como também o aumento da taxa de desemprego. Este fato provoca impactos no estado de saúde da população, em especial no que se refere à saúde mental, como a depressão e ansiedade, gerando em muitos casos aumento considerável no número de suicídio.

Além do impacto direto na saúde da população, de acordo com Vieira (2016) a perda do emprego produz outros efeitos negativos como: redução da renda das famílias; aumento do endividamento, provocando aumento no nível de pobreza; aumento da violência e, por consequência, agravamento das desigualdades sociais. Outra importante contribuição de Vieira (2016) está relacionada às principais lições aprendidas durante as crises econômicas, as quais valem citar:

- ✓ podem agravar os problemas sociais e aumentar as desigualdades sociais;
- ✓ podem piorar a situação de saúde da população;
- ✓ as medidas de austeridade fiscal de redução do gasto com programas de proteção social agravam os efeitos da crise sobre a situação de saúde e das condições sociais;
- ✓ preservar os programas de proteção social é medida importante para a retomada do crescimento econômico em prazo mais curto.

Tendo-se como base os argumentos apresentados sobre o conceito de crise econômica há de se considerar que as questões sociais são, ao mesmo tempo, o ônus e o bônus na economia de uma nação, ou seja, o ônus da crise econômica é atribuído aos efeitos negativos imediatos sentidos pela população, em especial, nas pessoas em situação de pobreza e vulnerabilidade social; e não raramente, para sair da crise, a solução, ou melhor o bônus, na maioria das vezes, governos focam seus esforços no investimento em programas sociais que possam promover o

emprego, o aumento da renda com o objetivo de se estimular o consumo para fazer a economia girar novamente.

A seguir serão apresentadas algumas crises econômicas que ocorreram no sistema capitalista e, também, discutir alguns elementos sobre os impactos e semelhanças no que se refere às suas causas e consequências, especialmente as crises de 1929, 2008 e 2014.

2.3.1. Crise de 1929 – A grande depressão

Antes de a crise estourar em 1929, até então a bonança reinava, segundo Frieden (2008), o crescimento econômico da Europa, Ásia e América Latina foi impulsionado pelo capital e pelos mercados norte-americanos, através de bancos e empresas que injetaram dinheiro e tecnologia, além de estabelecerem milhares de filiais ao redor do mundo. O centro financeiro do mundo que era ocupado por Londres, passou a ser Wall Street. Esta expansão econômica estimulou grandes mudanças sociais durante a década de 1920, como por exemplo:

- ✓ Surgimento de novos bens de consumo e de produção em massa;
- ✓ Na esfera política, países democráticos passaram a permitir o voto feminino;
- ✓ Aumento da influência dos movimentos trabalhistas e dos partidos socialistas;
- ✓ Na questão cultural, surgem o modernismo e o surrealismo revolucionando as artes, enquanto no cenário musical o jazz passa a reinar.

Cano (2009) argumenta que, entre 1921 e 1928, além da economia americana atravessar um boom, o crescimento financeiro se intensificou, através da expansão do crédito e taxas de juros muito baixas, tornando os mercados de ações e imobiliário bem atrativos. No entanto, de acordo com Cano (2009), alguns sinais se manifestavam antes do crash de 1929, tais como:

- ✓ Níveis de preços agrícolas muito baixos, especialmente das commodities;
- ✓ bolha imobiliária no sul dos EUA estoura em 1925;
- ✓ a partir de 1927-28, passa a haver retração da demanda de imóveis e de automóveis.

Bruner e Miller (2019), afirmam que o boom da década de 1920 coincidiu com o início da segunda grande revolução industrial, da eletrificação, do automóvel e das novas tecnologias.

Ainda de acordo com Bruner e Miller (2019), a Grande Depressão resultou de uma cascata de choques na economia de forças que se retroalimentam e se reforçam mutuamente em um ciclo dívida-deflação, despertando uma onda de repulsa, populismo, isolacionismo, nativismo, etnocentrismo e progressismo.

A primeira grande crise econômica da era do capitalismo que deu origem ao início de “A grande depressão” ocorreu em 1929 e se estendeu por mais de 10 anos. De acordo com Wisman (2014), as crises financeiras têm sido endêmicas ao capitalismo desde seus primeiros dias, no entanto a recuperação geralmente era rápida porque, além do desemprego, a maior consequência era a destruição da riqueza detida por uma pequena elite rica. Wisman (2014) argumenta que o que distingue a crise de 1929 da de 2008 (oito décadas depois) é que a situação especulativa que a precedeu ocorreu não só nas bolsas, mas também no mercado imobiliário.

Para Piketty (2014), a doutrina tradicional de se evitar a intervenção do governo na vida econômica, que permaneceu desde o século XIX até o início dos anos 1930, sofre duro descrédito, o que fez com que muitos governos optassem por um maior intervencionismo, fazendo surgir novos tipos de economia “mista” e diferentes níveis de propriedade pública das empresas juntamente com formas tradicionais de propriedade privada.

Wisman (2014) acrescenta que, em se tratando de crise no mercado imobiliário, no qual uma parcela maior da população, ao se endividar, participa na propriedade e, portanto, o colapso de uma bolha especulativa tem consequências muito maiores e mais duradouras. Além disso, a propriedade imobiliária possui uma característica social especial para muitas famílias, constituindo não só uma espécie de reserva de riqueza, mas principalmente de status social.

Para Mazzucchelli (2008), as reações iniciais à crise de 1929 foram insuficientes e desastrosas, pois não conseguiram evitar a falência de 11 mil bancos vitimados por três ondas de liquidação bancária, a contração da produção (PIB americano recuou 50% entre 1929 e 1932) e a explosão do desemprego.

Cano (2009) acrescenta que a Europa mal se recuperara dos efeitos negativos da Primeira Guerra Mundial, já estava diante de uma catástrofe financeira mundial. As ações nacionais tomadas em relação à crise foram muito diversas, apresentaram reação lenta e em muitos casos foram insuficientes ou mesmo equivocadas. Países do chamado “Clube do Ouro”, capitaneados pela França reagiram tardiamente, na tentativa de se reestabelecer o Padrão Ouro, no entanto políticas anticíclicas foram introduzidas, no caso mais tarde e no caso dos EUA, somente em 1933. Entretanto, apesar dos países que praticaram alguma política de recuperação, a crise apresentou longa duração, estendendo-se até final da década de 1930, sendo que a recuperação se deu em grande parte pelos gastos crescentes com a preparação da II Grande Guerra.

Enquanto o mundo estava em uma frenética recuperação econômica do pós-Primeira Grande Guerra, impulsionada pela segunda revolução industrial, o boom do crescimento econômico e a bonança desenfreada não foram suficientes para se evitar que a crise de 1929

estourasse. A chamada “Grande Depressão” perdurou por mais de 10 anos, tendo como consequências os impactos devastadores, especialmente no que tange aos aspectos sociais, como a pobreza, o desemprego e falência de muitas empresas.

2.3.2. Crise econômica de 2008

Para Schneider, Kallis e Martinez-Alier (2010), o paradigma do crescimento econômico dominou as políticas dos países desde 1945 e as preocupações ambientais foram introduzidas mais tarde, mas subordinadas aos objetivos de crescimento econômico, no entanto as expectativas de crescimento sustentável através da tecnologia e processos mais eficientes, não se materializaram. De acordo com Schneider, Kallis e Martinez-Alier (2010), a crise econômica de 2008 abre uma oportunidade social para fazer perguntas fundamentais sobre o clima, biodiversidade ou abismos sociais.

Stiglitz (2009), faz uma crítica contundente sobre a crise de 2008 ao afirmar que estava evidente que o crescimento econômico na América não era sustentável, pois foi baseado em uma bolha imobiliária que fomentou um boom de consumo. Stiglitz (2009), traz uma importante questão “Como os preços poderiam continuar crescendo, especialmente para habitação para indivíduos de baixa e média renda, visto que a renda estagnou?” que como consequência ao estourar esta bolha imobiliária, fez com que os americanos retirassem em um ano, cerca de novecentos bilhões de dólares em hipotecas.

No contexto global, ainda de acordo com Stiglitz (2009), a crise financeira de 2008 começou nos Estados Unidos, se espalhou pela Europa e rapidamente se tornou global. Mesmo em mercados emergentes e menos desenvolvidos, países que administraram bem sua economia, resistiram às más práticas de crédito, realizaram altos níveis de reservas cambiais, não comprou hipotecas tóxicas e não permitiu que seus bancos se envolvam em riscos excessivos por meio de derivativos foram envolvidos e não escaparam às consequências da crise global.

Para Kirman (2010), a crise de 2008 foi essencialmente uma crise de liquidez, na medida em que os bancos não conseguiram realizar as vendas de seus ativos necessários para cobrir as perdas que haviam feito e para se evitar o colapso do sistema bancário mundial, a solução adotada, que pode, ou não, ter eliminado ou reduzido o problema, foi injetar enormes quantidades de dinheiro no sistema, para aumentar a liquidez. Mesmo assim nos EUA e Europa bancos privados foram nacionalizados e seguradoras como a AIG foram resgatadas para se evitar a insolvência.

Mazzucchelli (2008), sustenta que há uma clara semelhança no que tange à origem dos distúrbios que provocaram a Grande Depressão de 1929 e os que originaram a crise de 2008. Em ambas as situações, o colapso foi precedido pela vulnerabilidade da regulação e pelo afrouxamento na percepção dos riscos, resultando em consequências desastrosas.

De acordo com Guttman (2008), o capitalismo dominado pelas finanças sempre esteve suscetível, especialmente ao migrar as economias administradas pelo Estado para o campo da regulamentação do mercado, como por exemplo a crise da dívida externa em países subdesenvolvidos na década de 1980; a crise do peso mexicano (1994-1995) ou a turbulência que golpeou os mercados emergentes no final dos anos 1990. Em tais crises, Guttman (2008), argumenta que foram situações temporais, mecanismos de reequilíbrio possibilitaram a integração desses países de volta à economia mundial, mas a crise de 2008 revelou ser diferente em:

- ✓ Não emergiu de algum ponto da periferia, mas emanou do centro (EUA);
- ✓ Evidenciou falhas profundas na estrutura institucional de contratos, fundos e mercados que formavam o novo e desregulamentado sistema financeiro mundial;
- ✓ Por ser uma crise sistêmica, trata-se um evento de proporções esplêndidas e efeitos prolongados.

Para Mazzucchelli (2008), os sinais anteriores indicavam que não era previsível para a crise de 2008 um cenário semelhante ao da Grande Depressão (1929/1937), no entanto, a semelhança entre as duas crises está associada à convicção de que os mercados possuem ampla capacidade de se autorregular, convicção esta que acompanha o capitalismo desde seus primórdios. Foi justamente a euforia das finanças dos mercados desregulamentados que resultou no desastre financeiro da crise de 2008.

Mazzucchelli (2008), advoga ser fundamental que se implemente um processo de regulamentação sobre o sistema financeiro, mas tal ação pode ser precedida por desacordos substanciais e demandará tempo para ser implementada, ainda que o cenário internacional favoreça a busca de soluções cooperadas, não se deve pensar que elas sejam simples e isentas de contradições. A crise de 2008 representou, na visão de Mazzucchelli (2008), uma derrota grandiosa do liberalismo insensato que contaminou os mercados nas últimas décadas e a grande lição que se pode aprender com as crises de 1929 e de 2008 é que o capitalismo não pode ser largado a serviço dos capitalistas.

Para Lovins e Cohen (2013), o colapso econômico de 2008 se originou da insustentabilidade, não apenas no sistema financeiro mundial, mas também pela forma como

os negócios são conduzidos ao redor do mundo. Para superar a crise financeira, evitar colapsos e criar uma sociedade onde todos possam prosperar, deve-se repensar a maneira de se fazer negócios. O protagonismo desta mudança deve, na visão de Lovins e Cohen (2013), ser assumido por empresas e governos.

2.3.3. Crise econômica de 2014 no Brasil

Cervo e Lessa (2014) afirmam que, após fase do Brasil ser considerado como potência emergente, o posicionamento do país no cenário internacional entra em declínio entre o período de 2011 a 2014. As causas que sentenciam a mudança indicando a nova tendência localizam-se:

- ✓ no enfraquecimento do diálogo entre Estado e segmentos dinâmicos da sociedade;
- ✓ na quebra da confiança de investidores e empresários nacionais e estrangeiros no governo;
- ✓ no enfraquecimento de estratégias e inexistência de ideias novas capazes de motivar agentes externos;
- ✓ no emperramento da gestão pública com perda da capacidade indutora do Estado;
- ✓ no protagonismo de Rússia e China no centro do Brics (Cúpula dos países em desenvolvimento formado por Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul).

Para Cervo e Lessa (2014), a falta de investimentos no âmbito interno e no progresso tecnológico aliado à ausência de uma política de comércio internacional estimulam a redução do crescimento, das exportações de produtos e da competitividade além de piorar a situação das contas externas, cujas causas são inexoravelmente internas.

Oreiro (2017) afirma que a recessão, iniciada no segundo trimestre de 2014 é a mais intensa queda da atividade econômica desde o fim da segunda guerra mundial e ainda promete perdurar por muito tempo. Segundo Oreiro (2017), o declínio da economia brasileira é resultante, tanto da redução intensiva de investimentos como também da retração das margens de lucro das indústrias, provocadas pelo aumento dos salários acima do crescimento da produtividade aliado ao aumento da taxa de câmbio, impossibilitou que estes custos fossem incorporados aos preços dos produtos para não piorar ainda mais a competitividade com os produtos importados.

Oreiro (2017) acrescenta ainda que a aceleração da inflação, a partir do terceiro trimestre de 2014, resultou numa forte redução da renda real por trabalhador, sendo um dos fatores que explica a forte queda, a partir do primeiro trimestre de 2015, do nível de consumo das famílias.

Barbosa Filho (2017) corrobora que a crise de 2014 resulta de uma série de choques de oferta e de demanda, cujo início se deu a partir de 2011/2012 através de um conjunto de políticas adotadas, denominado de Nova Matriz Econômica (NME), que reduziu a produtividade da economia brasileira. Esses choques de demanda se subdividem em:

- ✓ engloba o esgotamento da NME a partir do final de 2014;
- ✓ crise de sustentabilidade da dívida pública doméstica de 2015;
- ✓ correção do populismo tarifário demandando uma política monetária contracionista para o controle inflacionário após a perda de credibilidade do Banco Central.

As crises econômicas de 2008 e 2014, que assolaram o fim da primeira década do novo milênio e, após seis anos, um novo ciclo de recessão se intensifica obrigando governos a adotarem medidas de reversão desta tendência. No entanto, para piorar ainda mais este cenário, no final de 2019, se dá início a um tsunami econômico sem precedentes: uma nova pandemia.

Quando se fala em crises econômicas, muitas vezes as causas podem ser pontuais, afetando apenas poucos setores ou até mesmo um único nicho de mercado como o bancário. No entanto no caso de pandemias, como as que ocorreram em 1918 da gripe espanhola e a de 2020 (um século depois), abrangendo todos os países e dizimando milhões de pessoas em todas as partes do mundo, provocando um colapso nos sistemas de saúde e, por não haver outra solução, o isolamento social e o fechamento dos mercados se tornaram opções para quase todos os governos para conter o avanço da pandemia. Sim, trata-se de uma crise que vai muito além da dimensão econômica, atingindo em cheio a sociedade como um todo, ou seja, uma crise sistêmica.

Silva e Angerami (2008) argumentam que a análise da situação epidemiológica é, semelhante à da economia, ou seja, permite-se apenas previsões de tendência com um certo grau de incerteza, porém bastante confiáveis para antever alguns eventos.

Para compreender os impactos e a semelhança que existe entre crises econômicas e pandemias, serão abordadas na próxima seção, as pandemias de 1918 (Gripe Espanhola) e a de 2020 (Covid-19), apresentando as principais características e impactos causados no contexto econômico e social.

2.3.4. Pandemia da Gripe Espanhola – 1918

Antes de avançar no contexto da pandemia de 1918 – chamada de gripe espanhola, Silva e Angerami (2008) trazem uma importante observação acerca das doenças infecciosas emergentes, as quais ocorrem desde que os seres humanos passaram a viver em comunidade e a interagir entre si.

Ainda de acordo com Silva e Angerami (2008), uma explicação básica para a emergência de doenças virais está associado à relação das sociedades humanas para com a natureza, ou seja, as perturbações ecológicas, muitas vezes ocorridas há milênios, quase sempre resultam dos processos que se originam de doenças virais, que vão desde a domesticação de animais até o desmatamento de florestas, que reduz seu habitat natural, forçando-os a um convívio mais próximo com humanos.

Osterholm (2005) acrescenta que a pandemia de gripe sempre foi uma ameaça global e nos últimos 300 anos houveram 10 pandemias de influenza A, sendo que a pandemia de 1918/1919 dizimaram entre 50 e 100 milhões de pessoas no mundo todo. De acordo com Osterholm (2005), para se evitar catástrofes como a que ocorreu com a gripe espanhola, além de investimentos em pesquisa e desenvolvimento, faz-se necessário uma liderança ousada dos governos mundiais e locais, os quais devem reconhecer as ameaças econômicas, de segurança e saúde que circundam o entorno de pandemia de influenza, pois a perda de vidas humanas, mesmo no caso de uma pandemia leve, pode ser devastadora, e o custo de uma economia mundialmente em colapso pode ser inimaginável estender por vários anos.

Asquith (2020) argumenta que a sabedoria convencional se aglutinou em torno de três lições da experiência de 1918:

- ✓ as pandemias causam uma forte contração econômica seguida por uma forte recuperação;
- ✓ intervenções não farmacêuticas (INP) como bloqueios e distanciamento social são economicamente benéficas;
- ✓ INP's ajudam a garantir que a normalidade possa ser rapidamente restabelecida, mesmo em um mundo globalizado

Geloso e Pavlik (2020), afirmam que a pandemia de 1918 causou uma forte depressão sobre a atividade econômica agravando os efeitos adversos da primeira guerra mundial (1914-1918) e os países que tinham níveis mais altos de liberdade econômica tiveram mais sucesso na mitigação dos danos causados pela pandemia de influenza.

Asquith (2020) acrescenta que, historicamente, as pandemias compartilham dois efeitos colaterais comuns: o primeiro é que há danos significativos à saúde a longo prazo na população sobrevivente, o que pode reduzir a participação da força de trabalho durante a recuperação e o segundo é que os retornos sobre ações, títulos e outros ativos geralmente são reduzidos em consequência. A experiência de 1918, segundo Asquith (2020), mostrou-se que:

- ✓ a resposta do governo federal foi, essencialmente inexistente; as forças armadas resistiram a qualquer distração do esforço de guerra;
- ✓ o presidente dos EUA (Woodrow Wilson) nunca reconheceu publicamente o surto;
- ✓ os estabelecimentos de saúde pública eram, em sua maioria, administrados por comparsas de políticos mecânicos e geralmente eram homens de pouca experiência;
- ✓ pesquisadores médicos treinados também tiveram dificuldade em responder: houve confusão no auge da crise sobre o agente causal – se era um vírus da gripe ou uma bactéria pneumocócica.

Em uma análise mais ampla, considerando as epidemias desde 1818, Snyder e Ravi (2018) argumentam que:

é improvável que o espectro de uma catástrofe pandêmica diminua, a menos que os profissionais de saúde pública, clínicos e legisladores considerem surtos de doenças infecciosas no contexto mais amplo de questões relevantes de desenvolvimento sustentável: ou seja, garantindo o acesso a água potável e saneamento, fornecendo cobertura universal de saúde, aumentando o acesso a medicamentos essenciais, enfrentando as mudanças climáticas e eliminando a pobreza. (SNYDER; RAVI, 2018; p. 409) tradução nossa

O cenário é desolador quando a pandemia atinge os menos favorecidos, como o que ocorreu na Índia em 1918-1919. Segundo Mills (1986), as consequências foram devastadoras:

- ✓ os rios ficaram entupidos de cadáveres porque a lenha disponível era insuficiente para a cremação dos hindus;
- ✓ doença marcada pela alta taxa de infecção usual da gripe com uma virulência na segunda onda sem precedentes dizimando cerca de 17-18 milhões de pessoas em 2 ou 3 meses;
- ✓ a faixa etária mais atingida ocorreu nas pessoas com 20-40 anos de idade, com as mulheres sofrendo desproporcionalmente mais;
- ✓ efeito subsequente na fertilidade com uma redução de nascimentos em 1919 de cerca de 30 por cento;

- ✓ a maior concentração de mortalidade foi vivida por aquelas classes com altos índices de pobreza; desnutrição e fome – o que explica a posição da Índia como o país com a maior mortalidade registrada na pandemia.

Para Souza (2005), a epidemia de gripe espanhola sobreveio em 1918 (durante os meses de agosto a dezembro), em meio à movimentação das tropas envolvidas na Primeira Guerra Mundial, percorrendo todos os continentes, contagiando, de forma intensa, as comunidades e condenando milhares de pessoas à morte.

No Brasil, conforme afirma Bertucci (2009), em 1918, de norte a sul do país, os brasileiros tiveram seu cotidiano alterado com interrupção de atividades familiares, isolamento do doente, imposição do silêncio à cidade além de outras ações de contenção da gripe espanhola, como por exemplo:

- ✓ fechamento dos locais públicos como escolas, parques, teatros e cinemas;
- ✓ proibiu-se reuniões noturnas, incluindo as religiosas;
- ✓ enterros com acompanhamento a pé foram vedados;
- ✓ visitas foram rejeitadas e beijos e abraços contraindicados.

2.3.5. Pandemia do Covid-19 – 2020

Quinze anos antes da pandemia do Covid-19 se tornar uma emergência global, Osterholm (2005), fez importantes considerações sobre o risco de uma nova pandemia. Em um ano típico nos Estados Unidos, entre 30 e 50 mil pessoas morrem como resultado da infecção pelo vírus influenza e globalmente este número salta para 20 ou 30 vezes maior. Para Osterholm (2005), é frágil e limitada a capacidade de produção vacina contra influenza e somando se a isso a falta de um compromisso nacional com a universalidade da vacinação anual contra influenza significa que epidemias de influenza continuarão a apresentar um desafio substancial de saúde pública para o futuro previsível.

E este futuro premeditado chegou e sem quaisquer precedentes. Em dezembro de 2019, na China, foi anunciado ao mundo um novo vírus, inicialmente denominado de Novo Coronavírus, e mais tarde batizado de Covid-19.

Leal Filho et al (2020), afirmam que as viagens internacionais possibilitaram a rápida disseminação da epidemia, destacando a interconexão das economias. As restrições a viagens aumentaram significativamente, com muitos governos impondo o fechamento total ou parcial

das fronteiras, enquanto as companhias aéreas interromperam voos, reduzindo ainda mais o comércio internacional e o turismo.

Gössling, Scott e Hall (2020), asseveram que o mundo experimentou uma série de grandes epidemias nas últimas décadas, porém nenhuma teve tantas consequências semelhantes para a economia global como a pandemia de Covid-19. Gössling, Scott e Hall (2020) acrescentam que o Covid-19 não é tão contagioso quanto o sarampo e não tem tamanha taxa de letalidade como o Ebola, mas pessoas podem espalhar o vírus por vários dias antes dos sintomas, pior ainda as pessoas assintomáticas que transmitem sem saberem se devem se isolar ou tomar outras medidas.

Beach, Clay e Saavedra (2020), comparam a pandemia de Covid-19 com a gripe espanhola de 1918 considerando que ambas são doenças respiratórias causadas por um vírus, podem se espalhar através de contato próximo casual, e alcançou muitas partes do globo terrestre em poucos meses com altas taxas de mortalidade.

Para Asquith (2020), a pandemia Covid-19 escancarou de forma evidente, como a densidade, a urbanização, as viagens e o comércio internacional são todos vetores que funcionam como catalisadores para que os surtos comecem de novo. Asquith (2020) acrescenta ainda que é igualmente inimaginável que tentemos interromper completamente a jornada até que uma vacina seja produzida em massa e que os temores de recessão devem ser contrabalanceados pela possibilidade de desencadear uma segunda onda de infecções, resultando em mais uma rodada de ações economicamente prejudiciais como o isolamento social e fechamento de mercados.

De acordo com Nicola et al (2020), precauções de distanciamento social são fundamentais para a contenção da alta taxa de contágio, pois os hospitais atingiram capacidade máxima. Como resultado vários países adotaram soluções tecnológicas, para cuidar de pacientes e ao mesmo tempo, minimizar o risco de transmissão da doença, como por exemplo em várias cidades da China, *chat-bots* ou tele-respostas permitem que a equipe de saúde se comunique com os pacientes, monitore sua saúde e forneça suprimentos médicos.

Gregurec, Furjan e Tomičić-Pupek (2021) afirmam que a crise global de saúde que começou em 2020 afetou empresas de todos os tamanhos e em todos os setores. Apesar de alguns setores terem mostrado um certo nível de resiliência ou até mesmo encontrado um novo nicho operacional ou de negócio, os impactos negativos da pandemia foram relatados em todas as esferas da vida e tiveram consequências econômicas, políticas, sociais e psicológicas. No entanto, o impacto mais forte foi na saúde humana e na percepção da saúde humana e para desacelerar a pandemia, vários países suspenderam as atividades comerciais e adotaram o

distanciamento social para reduzir a transmissão de Covid-19 entre humanos, levando a bloqueios, reduções no consumo, fechamento de comunidades e falência de empresas.

Um outro fato interessante refere-se, de acordo com Asquith (2020), aos efeitos da atual pandemia nos mercados de trabalho e de ativos serão distintos por causa da natureza mais interconectada da economia global, dos avanços médicos e de saúde pública críticos e das ferramentas de política econômica mais sofisticadas. Além disso na atual pandemia, a letalidade atingiu, de maneira desproporcional, pessoas com mais de 60 anos, porém na época da gripe espanhola e outras pandemias, a mortalidade dizimou um número maior de pessoas no auge da vida (ASQUITH, 2020).

Para Snyder e Ravi (2018), uma abordagem preventiva na mitigação da pandemia com foco no desenvolvimento sustentável pode ser mais eficaz em termos de custos no longo prazo do que os investimentos reativos imediatos em resposta à pandemia, como novas vacinas e suprimentos médicos, além de ser possível aliviar alguns dos riscos de segurança da saúde decorrentes da globalização, urbanização e industrialização, ou seja, fatores que potencializam as ameaças de pandemia, funcionando como aceleradores críticos.

Demenech et al (2020), avaliam que a distribuição de oportunidades de forma desigual pode alocar indivíduos em diferentes classes sociais, sendo as pessoas em maior desvantagem socioeconômica que apresentam maior tendência ao contágio do vírus de Covid-19, pelos seguintes motivos:

- ✓ viverem em habitações de baixa qualidade;
- ✓ estarem em maior número de pessoas em residências pequenas;
- ✓ fazerem uso de transporte público em situação de aglomeração e dado a insegurança laboral, dificulta o distanciamento social;
- ✓ baixa qualidade na alimentação ou insegurança alimentar;
- ✓ acesso a profissionais de saúde com dificuldade e alto nível de estresse psicológico tendo como consequência, reduzida capacidade de prevenção primária e de tratamento.

Para Demenech et al (2020), apesar da implementação de medidas como o auxílio financeiro emergencial para pessoas em maior vulnerabilidade ter sido uma medida positiva de curto prazo, é urgente a necessidade de se buscar o desenvolvimento de políticas intersetoriais voltadas à redução da desigualdade econômica na implementação de medidas estruturais de longo prazo para enfrentar esta e futuras crises sanitárias que ainda possam vir.

Para Blundell et al (2020) no Reino Unido, em contraste, a década imediatamente anterior ao início do Covid-19 foi em grande parte uma ressaca da Grande Recessão de 2008, caracterizada por ganhos reais estagnados, grandes cortes no sistema de bem-estar e um aumento no trabalho autônomo "individual". O sistema de bem-estar do Reino Unido, ao contrário de muitos outros países europeus, já dava muito pouca ênfase na reposição de rendimentos para aqueles que perdem o emprego. Esses cortes enfraqueceram ainda mais a extensão em que o estado ajudaria as pessoas a cumprir seus compromissos de gastos no caso de um choque inesperado de renda. O foco relativo do sistema mudou significativamente para complementos de renda para aqueles que trabalham, mas com baixos salários.

Blundell et al (2020) acrescenta que desde o início da pandemia, a resposta da saúde pública no Reino Unido, como em muitos outros países, envolveu uma série de mudanças que colocaram as desigualdades existentes em evidência. Isso inclui o fechamento obrigatório de setores inteiros, como hospitalidade e varejo (excluindo alimentos e produtos farmacêuticos), fechamentos de escolas e creches e amplo trabalho em casa. Os impactos econômicos provocados por estas mudanças não foram sentidos de maneira igual pela população, mas interagiram com as divisões existentes por renda, idade, gênero e etnia e, em muitos casos, exacerbaram as desigualdades existentes. Além disso, os impactos do vírus na saúde também não foram disseminados de maneira uniforme, com taxas de mortalidade mais altas entre certas ocupações, grupos étnicos minoritários e localidades mais pobres.

Asquith (2020) afirma que a pandemia Covid-19 marca uma crise econômica e de saúde global que ameaça a vida e o sustento de centenas de milhões de pessoas. Economistas e formuladores de políticas têm pouca experiência anterior para servir de base na tomada de decisões, exceto o exemplo de quase um século antes – a pandemia de gripe espanhola em 1918.

Nicola et al (2020) sustentam que em tempos como estes é fundamental a busca por uma liderança resiliente e forte em saúde, negócios, governo e sociedade em geral. Medidas de alívio imediato precisam ser implementadas e ajustadas para aqueles em situação de vulnerabilidade e o planejamento de médio e longo prazo é necessário para reequilibrar a economia pós-pandemia. É urgente a necessidade de se elaborar um plano abrangente de desenvolvimento socioeconômico como um ecossistema que incentiva o empreendedorismo para que aqueles com modelos de negócios sustentáveis possam florescer.

A pandemia de Covid-19 e o legado da crise econômica desencadeada a partir de 2020, certamente deixará um legado que será lembrado por um longo tempo, com números sem precedentes, em termos negativos, como a perda de vidas humanas e o agravamento das desigualdades sociais.

2.3.6. Crises econômicas e pandemias e seus impactos sobre as PMEs

Independentemente das causas que permeiam as crises econômicas, sejam elas oriundas de conflitos entre povos, nações, internos ou externos, ou mesmo originadas por questões sociais de abrangência mundial, os efeitos imediatos e em muitos casos irreversíveis que recaem sobre as PMEs, apontam para a necessidade de uma abordagem, no contexto dos princípios fundamentais do desenvolvimento sustentável, mais contundente e planejada para se evitar uma escalada de consequências sem precedentes, no âmbito social e econômico.

Devece, Peris-Ortiz e Rueda-Armengot (2016), destacam que a capacidade de identificar as oportunidades de mercado é um fator-chave de sucesso durante as recessões ou crises econômicas. Um outro fato que vale destacar, é o fraco desempenho dos empresários de necessidade durante a recessão, o que não significa necessariamente fracasso, pois nestes cenários demonstram poucas perspectivas de crescimento significativo.

Devece, Peris-Ortiz e Rueda-Armengot (2016), acrescentam ainda que independentemente do contexto econômico, a inovação associada à capacidade de identificação de novas oportunidades de negócio são fundamentais para os empreendedores sobreviverem às crises.

Para Kossyva, Sarri e Georgolpoulos (2015), o ambiente de negócios global desafiador e em constante mudança, requer que as empresas devem ser proativas, flexíveis e que estejam abertas a novas oportunidades se quiserem ter sucesso, pois face às frágeis condições econômicas, as empresas são desafiadas a lidar com circunstâncias externas difíceis e por isso precisam encontrar novas formas de conduzir seus negócios.

Em tempos de recessão e estagnação econômica, segundo Roldão, Monte-Mor e Tardin (2018), a atividade empreendedora se intensifica, ou seja, os indivíduos procuram, na crise econômica, oportunidades de negócios, cuja motivação está relacionada ao empreendedorismo por necessidade.

Eggers (2020), advoga que quanto menor a empresa, menos recursos ela normalmente controla, o que a torna mais vulnerável a eventos internos e externos, como um funcionário crítico deixando seu emprego, um declínio das opções de financiamento, uma redução da demanda devido a entrada de um concorrente no mercado, ou, no caso da atual pandemia de Covid-19, uma crise que atinge a economia global.

Leal Filho et al (2020), afirmam que as preocupações iniciais com o impacto do Covid-19 estão associadas ao crescimento econômico. Os relatórios destacam que os impactos sociais e econômicos da Covid-19 são sem precedentes e continuam a se revelar. Estima-se que a

recessão global esperada seja pior do que a crise financeira de 2007–2009. A Agência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento (UNCTAD) estima que o custo para a economia global em 2020 será de cerca de US \$ 1 trilhão.

Leal Filho et al (2020), acrescentam que no primeiro trimestre de 2020, os mercados financeiros globais entraram em colapso, devido a - ou acelerado por - uma paralisação econômica global, medo e incerteza sobre o futuro. À medida que o vírus se espalha, em todo o mundo, a interrupção da atividade econômica se intensifica, com impactos nas cadeias de abastecimento internacionais e redução do comércio devido ao fechamento de negócios, por meio do afastamento da força de trabalho (infecção, mortalidade, distanciamento social, bloqueio), visando interromper a transmissão do vírus.

Alves et al (2020), afirmam que as pequenas empresas podem ser mais vulneráveis a eventos de crise devido a níveis mais baixos de preparação, restrições de recursos, posições de mercado relativamente fracas e maior dependência do governo e de agências locais. Além disso as crises podem ser altamente prejudiciais para os negócios, pois corroem a confiança, destroem o valor da empresa, ameaçam os objetivos do negócio, exercem pressão sobre a gestão, proporcionando tempo limitado para a gestão responder e correm o risco de serem levadas ao fracasso empresarial. As PMEs geralmente sofrem com perdas financeiras, redução do volume de vendas, incapacidade de cumprir os termos do contrato, dificuldade de fluxo de caixa, redução no número de funcionários e até mesmo fechamento de negócios durante ou após eventos de crise.

No campo do debate sobre os impactos econômicos, Blundell et al (2020) afirmam que além das respostas e o legado de longo prazo que será deixado, tornou-se necessário um olhar para o cerne da questão social mais emergente: as desigualdades. O choque econômico associado ao Covid-19, que resultou no bloqueio e em uma severa redução da atividade econômica de muitos setores da economia, não afetará todos da mesma forma. Na verdade, está claro que se terá que lidar com muitas das desigualdades pré-existentes ao longo de dimensões como gênero, etnia, idade e geografia. Além disso, essa pandemia abrange impactos em vários aspectos relacionados à vida, desde a saúde até empregos, não estando inter-relacionados entre si.

De acordo Gregurec, Furjan e Tomičić-Pupek (2021), profissionais de tecnologia se referem a pandemia de Covid-19 como um evento disruptivo global, que pode ser vista como uma oportunidade ou como um desafio para transformar modelos de negócios ou implementar novas tecnologias como suporte para processos de negócios.

Níveis sem precedentes de desemprego aumentam e a necessidade de apoio governamental pode forçá-los a assumir níveis desconfortavelmente altos de dívida, já que muitos setores da economia precisam de apoio. Uma pandemia causa grande incerteza e torna visíveis as vulnerabilidades e fragilidades do sistema econômico atual (LEAL FILHO et al, 2020).

De acordo com o instituto Ethos (2020), em uma pesquisa realizada com empresários de pequenas e médias empresas, observou-se que os principais desafios da pandemia de Covid-19, são:

- ✓ Incerteza econômica – 81%;
- ✓ Mudança repentina no ambiente de negócios – 67%;
- ✓ Redução de consumo ou mudança do comportamento do consumidor – 40%;
- ✓ Dificuldade de acesso ao financiamento – 33%.

Robinson et al (2020), afirmam que as desigualdades digitais e as desigualdades sociais estão afetando mais significativamente, determinados subgrupos que são mais vulneráveis à exposição ao Covid-19. Além disso os indivíduos, digitalmente desfavorecidos são privados de oportunidades para minimizar o risco de exposição ao Covid-19, eles são menos propensos a ter os meios econômicos para usar serviços digitais no domínio do consumo e são mais propensos a se envolver em interação presencial para atender às necessidades de suas famílias e comunidades.

Gregurec, Furjan e Tomičić-Pupek (2021) advogam ser necessárias novas abordagens estratégicas para pequenas e médias empresas (PMEs) para que possam aumentar a probabilidade de superar os impactos da pandemia, dado que foram severamente atingidas financeiramente por conta de seus recursos e experiência limitados. Gregurec, Furjan e Tomičić-Pupek (2021) acrescentam que toda crise, independente da origem, produz efeitos imediatos nos mercados financeiros, sendo que um dos maiores problemas enfrentados pelas PMEs ocorre quando necessitam transformar seu atual modelo de negócios, o que muitas vezes significa buscar acesso ao capital externo. Além disso esta situação se agrava ainda mais, pela falta de ativos físicos e tangíveis que poderiam ser usados como garantia para realização de empréstimos.

As consequências que pesam sobre as pessoas e sobre os negócios em tempos de perturbações econômicas, causadas por crises ou pandemias, podem ser em menor ou maior grau, dependendo da sua intensidade e das ações de governos e instituições na resposta a estas perturbações.

No Quadro 3 foram elencados os principais impactos e vulnerabilidades, segundo os autores estudados, gerados pelas crises econômicas e pandemias.

Quadro 3 – Impactos e vulnerabilidades gerados por crises econômicas e pandemias

Impactos e Vulnerabilidades	Autor
<p>Frágeis condições econômicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dificuldade de fluxo de caixa ● Declínio das opções de financiamento ● Restrições de recursos ● Incapacidade de cumprir contratos ● Aceleração da inflação ● Falência de empresas ● Maior dependência do governo e de agências locais 	<p>Kossyva, Sarri e Sarri (2015) Alves et al (2020) Geloso e Pavlik (2020) Oreiro (2017) Eggers (2020) Mazzucchelli (2008) Gregurec, Furjan e Tomičić-Pupek (2021)</p>
<p>Paralisação econômica global:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Vulneráveis às circunstâncias externas e internas ● Cadeias de abastecimento internacionais ● Medo e incerteza sobre o futuro ● Mudança repentina no ambiente de negócios ● Vulnerabilidade digital 	<p>Eggers (2020) Alves et al (2020) Leal Filho et al (2020) Blundell et al (2020) Gregurec, Furjan e Tomičić-Pupek (2021) Ethos (2020) Robinson et al (2020)</p>
<p>Nível de emprego:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Perda e redução de funcionários ● Aumento do desemprego ● Afastamento da força de trabalho ● Agravamento das condições sociais e de saúde 	<p>Eggers (2020) Vieira (2016) Alves et al (2020) Leal Filho et al (2020) Gutiérrez-Barbarrusa (2016)</p>
<p>Redução da demanda:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Redução do consumo das famílias ● Queda no faturamento ● Redução do comércio devido ao fechamento de negócios ● Baixo nível de preparação e de confiança 	<p>Eggers (2020) Oreiro (2017) Gregurec, Furjan e Tomičić-Pupek (2021) Ehtos (2020) Sebrae (2020) Leal Filho et al (2020) Alves et al (2020)</p>

Fonte: elaborado pelo autor

Considerando-se os impactos ou consequências que as crises econômicas exercem sobre os seres humanos e, especialmente sobre as PMEs, evidencia-se a necessidade de se criar mecanismos de preparação para que possam estar preparadas para enfrentar os desafios e sobreviver às tempestades que, certamente surgirão no futuro. Uma possível alternativa para suavizar os efeitos das crises econômicas, além da sustentabilidade e suas dimensões e os conceitos de vantagem competitiva já apresentados anteriormente, está relacionado ao conceito de resiliência, que será aprofundado na próxima seção.

2.4. Resiliência

Dado as consequências enfrentadas pelas PMEs nos diversos cenários que se apresentam no conturbado ambiente de negócios dos dias atuais, é oportuno trazer contribuições de autores acerca do conceito de resiliência, em especial, compreender como estes conceitos podem se aplicar no adverso cotidiano recheado de desafios para as pequenas e médias empresas.

De acordo com Manyena (2006), resiliência é derivada do latim “resilio”, que significa “saltar para trás”. Para Manyena (2006), o conceito de resiliência nos ajuda a obter uma compreensão completa do risco e da vulnerabilidade, pois preenche um vazio ao abordar a “perspectiva suave” da vulnerabilidade e nos permite repensar a equação prevalente de “risco = perigo x vulnerabilidade”. Focar na resiliência diretamente, ao invés da vulnerabilidade ou redução da pobreza, é importante também, pois as atividades de resiliência a desastres podem levar a ações como melhorar a capacidade de enfrentamento da comunidade permitindo que façam escolhas adequadas dentro do contexto de seus ambientes.

Os impactos sentidos pelas PMEs durante eventos de grande abrangência, sejam internos ou externos, se assemelham ao conceito de vulnerabilidade. De acordo com Proag (2014), a palavra desastre é usada de diversas formas, em especial quando relacionado a qualquer infortúnio inesperado ou extraordinário, independentemente do número de pessoas, afetadas, abrangência da região, país ou mesmo o mundo todo. Para Proag (2014), qualquer desastre possui um conjunto de características comuns:

- ✓ Clara origem do processo prejudicial com ameaças específicas.
- ✓ Embora os desastres possam ocorrer dentro de uma zona de perigo conhecida, o tempo de aviso é normalmente curto e raramente previsível;
- ✓ A maioria das perdas diretas ocorrem durante ou logo após o evento.

- ✓ A exposição ao risco, é, na maioria das vezes, involuntária, devido à localização de pessoas em áreas de risco.
- ✓ O desastre resultante ocorre com uma intensidade que justifica uma resposta de emergência, variando de escala local para internacional.

Folke (2006), afirma que a perspectiva da resiliência emergiu da ecologia na década de 1960 e início de 1970 por meio de estudos de populações interagindo como predadores e presas e suas respostas funcionais em relação à teoria da estabilidade ecológica. Para Folke (2006) a abordagem da resiliência enfatiza a dinâmica não linear, limiars, incerteza e surpresa, como os períodos de mudança gradual interagem com os períodos de mudança rápida e como essa dinâmica interage em escalas temporais e espaciais.

Holling (1973), propõe que o comportamento dos sistemas ecológicos pode ser definido por duas propriedades distintas: resiliência e estabilidade.

A resiliência determina a persistência de relacionamentos dentro de um sistema e é uma medida da capacidade desses sistemas de absorver mudanças de variáveis de estado, variáveis de direcionamento e parâmetros, e ainda persistir. Nesta definição, a resiliência é uma propriedade do sistema e a persistência ou a probabilidade de extinção é o resultado. Estabilidade, por outro lado, é a capacidade de um sistema de retornar a um estado de equilíbrio após uma perturbação temporária. (Holling, 1973, p. 17), tradução nossa.

Iborra, Safón e Dolz (2020) afirmam que o conceito de resiliência no campo da psicologia está relacionado à capacidade de indivíduos ou grupos se recuperarem de adversidades ou traumas e no campo das organizações, trata-se da capacidade de se recuperarem quando enfrentam ameaças de eventos externos, como crises econômicas globais.

De acordo com Gunderson (2000), resiliência em sistemas de engenharia é definida como um tempo de retorno a um único equilíbrio global, enquanto para sistemas ecológicos é a quantidade de perturbação que um sistema pode absorver sem alterar os domínios de estabilidade e reside na variedade necessária de grupos funcionais e no capital acumulado que fornece fontes de recuperação. A resiliência ecológica é restabelecida pelos processos que contribuem para a "memória" do sistema daqueles envolvidos na regeneração e renovação que conectam o presente desse sistema ao seu passado.

Gunderson (2000), assevera que a perda de resiliência costuma ser acompanhada por uma mudança no estado do sistema, sinalizada como uma crise de recursos. Quando um sistema muda para uma situação de estabilidade indesejável, as alternativas de gerenciamento são restaurar o sistema para um domínio desejável que permita que o sistema retorne a um estado aceitável por si mesmo ou se adaptar ao sistema alterado quando as mudanças são irreversíveis.

Para Bhamra, Dani e Burnard (2011), desastres naturais, doenças pandêmicas, ataques terroristas, recessão econômica, falha de equipamento e erro humano podem representar uma ameaça potencialmente imprevisível e grave para a continuidade das operações de uma organização. Os desastres são um conceito multifacetado composto de muitos elementos diferentes que parecem desafiar qualquer definição precisa e, frequentemente, é apenas em retrospecto de que os desastres se parecem com os eventos para os quais indivíduos, comunidades, organizações e países devem estar preparados.

Não são apenas desastres, mas também incertezas ou desvios que podem causar desafios às organizações e por esta razão, é essencial que esforço suficiente seja canalizado para tornar as pequenas e médias empresas (PMEs) robustas e resilientes para suportar essas incertezas e desafios.

Proag (2014) acrescenta que o conceito de vulnerabilidade implica algum risco combinado com o nível de responsabilidade social e econômica e a capacidade de lidar com o evento resultante. As pessoas se tornam "vulneráveis" se o acesso a recursos é o fator mais crítico para alcançar um meio de subsistência seguro ou recuperar-se efetivamente de um desastre. As famílias com acesso direto ao capital, ferramentas e equipamentos são as que podem se recuperar mais rapidamente quando um desastre acontece.

De acordo com Carvalho, Duarte e Machado (2011), em uma economia global, com cadeias de suprimentos, passando por vários países e continentes, eventos disruptivos como crises econômicas e políticas ou catástrofes ambientais, mesmo que ocorram em um local remoto, podem criar interrupções em grande escala abrangendo toda a cadeia de abastecimento, causando efeitos negativos graves. Neste sentido, do ponto de vista competitivo, tais eventos podem causar um desastre em situações de crise; sendo pior se as organizações não puderem ser resilientes o suficiente para recuperar a perda de competitividade.

De acordo com Gunderson (2000), nenhum mecanismo pode garantir a manutenção da resiliência. Estratégias que atendem à variedade de requisitos necessários e se concentram na renovação contribuem para a resiliência. As instituições devem se concentrar no aprendizado e na compreensão das principais interações entre escalas. Aprendizagem, confiança e envolvimento são componentes-chave da resiliência social. A aprendizagem social é facilitada pelo reconhecimento de incertezas, monitoramento e avaliação pelas partes interessadas.

Para Herbane (2018), resiliência é um processo adaptativo e, também, a capacidade de uma organização para enfrentar os principais desafios, através de sua habilidade de resposta e reinvenção para alcançar a renovação organizacional. Dessa forma, a resiliência é considerada crucial para a agilidade estratégica e a continuidade dos negócios das organizações. Herbane

(2018) acrescenta que as interpretações socioecológicas da resiliência vão além da recuperação e constância para incorporar aprendizagem dinâmica, adaptação e transformação.

Manyena (2006) acrescenta que a resiliência está enraizada em fazer escolhas sobre perdas futuras quando as decisões de desenvolvimento são tomadas. Para Manyena (2006), a resiliência a desastres pode ser vista como a capacidade intrínseca de um sistema, comunidade ou sociedade predisposta a um choque ou estresse para se adaptar e sobreviver mudando seus atributos não essenciais e se reconstruindo. Para Manyena (2006), as estratégias de redução da vulnerabilidade são frequentemente orientadas para a criação de um ambiente de enfrentamento humano, de maneira a adotar o pensamento de resiliência indo além da redução da vulnerabilidade.

Gunasekaran, Rai e Griffin (2011), afirmam que a maioria das PMEs enfrenta problemas e desafios comuns no mercado global e nas operações. A resiliência pode ser vista como adaptabilidade, capacidade de resposta, sustentabilidade e competitividade em mercados em evolução.

Para Gunasekaran, Rai e Griffin (2011), a resiliência das PMEs requer retenção de conhecimento por meio de uma força de trabalho flexível, pensamento gerencial estratégico, suporte da alta administração e tecnologia. As PMEs precisam ser proativas em acordos de compartilhamento de conhecimento para reconhecer que o conhecimento tem valor e o valor agregado é derivado da troca de conhecimento. Além disso, o relacionamento pessoal tem sido tradicionalmente um fator importante para o sucesso, pois ao utilizar esses laços já existentes, juntamente com uma compreensão clara do que a empresa deseja realizar estrategicamente, pode se tornar uma vantagem competitiva sustentável que pode levar ao crescimento e aumento da lucratividade.

Para um melhor gerenciamento da resiliência, Gunderson (2000), propõe, em termos de política e prática, quando confrontados com a mudança de domínios de estabilidade e crises resultantes, opções que se enquadram em uma das seguintes três classes gerais de resposta:

- ✓ A primeira é não fazer nada e esperar para ver se o sistema retornará a algum estado aceitável. Uma consequência dessa opção é que os benefícios sociais do estado desejado são perdidos enquanto se espera para ver se o sistema retornará ao estado desejado.
- ✓ A segunda opção seria gerenciar ativamente o sistema e tentar devolvê-lo a um domínio de estabilidade desejável.

- ✓ E, por fim, como terceira opção trata-se de admitir que o sistema mudou irreversivelmente e, portanto, a única estratégia é se adaptar ao novo sistema alterado.

Complementando as sugestões de Gunderson (2000), uma outra alternativa seria possuir estratégias pré-definidas para serem adotadas quando crises econômicas e pandemias se assolarem no mercado, principalmente no contexto da sustentabilidade, que é o foco deste trabalho.

Sanchis, Canetta e Poler (2020), defendem que a resiliência empresarial é uma capacidade chave das empresas para garantir a continuidade de longo prazo. Para tanto, defendem que a estrutura das PMEs deve incluir capacidades constituintes da resiliência empresarial no que se refere à preparação e recuperação. Além disso, propõem elementos que apoiem a transição da situação atual, através de ações preventivas (capacidade de preparação) e ações de registro de conhecimento (capacidade de recuperação).

De acordo com Sanchis, Canetta e Poler (2020), cada ação preventiva é específica para cada evento perturbador. No entanto, ressaltam que uma ação preventiva também pode ser aplicada a diferentes eventos disruptivos. Do ponto de vista da recuperação, indicam que o registro do conhecimento deve estar relacionado à ocorrência de eventos disruptivos e às ações de recuperação realizadas para restabelecer o nível normal de operação da empresa.

Para Alves et al (2020), as PMEs podem ter vantagens em termos de flexibilidade, capacidade de aprendizagem, inovação e relacionamento com os clientes devido ao seu pequeno tamanho e baixo nível de burocracia. Apesar de suas limitações inerentes, as PMEs apresentam capacidade de resposta resiliente ao mercado. Para Alves et al (2020), as PMEs devem adotar estratégias de resiliência, as quais exigem:

- ✓ possuir uma mentalidade de liderança;
- ✓ adotar múltiplas práticas de gestão de crises;
- ✓ manter um bom relacionamento e uma rede robusta;
- ✓ identificar ameaças e oportunidades;
- ✓ e agir com prontidão e flexibilidade.

Ainda de acordo com Alves et al (2020), as PMEs sofrem mais com as restrições de demanda (perda de cliente / mercado). Diante disso, as estratégias subsequentes devem se concentrar em como aumentar a demanda. As PMEs podem usar plataformas de comunicação em rede, para explorar novas oportunidades de negócios após eventos de crise. Outro fator apontado refere-se à capacidade de aprendizagem organizacional pós-crise, a qual é crítica para

a recuperação. PMEs com fortes capacidades dinâmicas e inovadoras e estão dispostas a aprender com os eventos de crise podem se recuperar rapidamente.

Sullivan-Taylor e Branicki (2011) afirmam que as PMEs não detêm os recursos e sistemas técnicos muitas vezes equiparados às capacidades de resiliência e, apesar da agilidade e flexibilidade demonstradas por algumas PMEs, pode ser necessário se tornar mais estratégico e proativo em sua abordagem para gerenciar a ameaça e a realidade de eventos extremos. Por possuírem recursos limitados, na maioria das vezes, as PMEs podem ter necessidade de orientação e assistência sob medida para a execução do planejamento e resposta a eventos extremos.

Sullivan-Taylor e Branicki (2011) acrescentam ainda que, é indiscutível a necessidade de se enquadrar a resiliência organizacional em torno dos principais pontos fortes e capacidades já possuídas pelas PME, identificadas como rapidez e agilidade, o que as ajudará a lidar com a incerteza de maneiras que se adequem ao seu contexto organizacional e restrições operacionais.

Iborra, Safón e Dolz (2020) asseveram que para as PMEs atingirem a resiliência, é necessário que respondam com eficiência aos constantes ambientes em mudança por meio da ambidestria e consistência estratégica:

- ✓ Ambidestria é uma capacidade dinâmica que influencia a resiliência das PMEs, cuja essência está em melhorar a eficiência sem o risco de perder a capacidade de desenvolver novas ideias, produtos e processos. Além disso significa também que podem se tornar mais hábeis em tomar decisões rápidas, usar seus ativos de forma diferente e identificar oportunidades de recuperação frente às crises.
- ✓ Consistência estratégica refere-se ao desenvolvimento do senso de continuidade durante a adversidade. A alocação consistente dos recursos por parte das PMEs permite facilitar o senso de direção e estabilidade.

Baseando-se na teoria da resiliência e em uma amostra internacional de 45 pequenas empresas de hospitalidade, Alonso et al (2020) trazem importantes considerações a respeito das principais preocupações, formas de enfrentamento e mudanças ou ajustes realizados pelos empresários durante o surto de Covid-19. Como resultado de sua pesquisa, Alonso et al (2020), identificaram como questões predominantes os impactos financeiros e a incerteza, sendo que mais de um terço indicou medidas alternativas de ação para criar fluxos de receita necessários e preparação para um novo regime operacional pós-Covid-19. Além disso, 60 por cento reconheceram fazer mudanças na gestão do cotidiano dos negócios para responder aos impactos iniciais.

Alonso et al (2020), afirmam que, no centro dos desafios está o contexto extremo manifestado por meio da pandemia de Covid-19, onde os impactos iniciais levam a preocupações importantes entre os proprietários-gerentes de empresas de hospitalidade. A partir de suas principais preocupações, foram teorizadas duas formas de, potencialmente, construir resiliência:

- ✓ enfrentamento: identificados os seguintes papéis:
 - autossuficiente: tomando a iniciativa de responder à crise;
 - vigilante: que busca aguardar o tempo e se preparar com cautela para as próximas etapas (fim do bloqueio e um novo regime de conformidade);
 - inoperante: apesar de seu tom negativo, refere-se àqueles empresários que, por causa de consequências negativas específicas e falta de estrutura para acionar um plano alternativo, foram forçados a encerrar os negócios, ou estão aguardando o bloqueio para retomar as operações.
- ✓ formas de mudança e ajuste: estratégias de enfrentamento mais reforçadas com ajuste baseado no trabalho, ilustrando uma abordagem mais proativa.

Papadopoulos, Baltas e Balta (2020), afirmam que no nível das PME, devem existir sistemas de informação adequados e pessoal de apoio para garantir que a infraestrutura esteja sempre disponível, mantendo o bom funcionamento de todas as operações comerciais nas plataformas digitais utilizadas. No mundo pós-Covid-19, as PMEs necessitam repensar em como revitalizar suas estratégias incorporando cenários de crise e planos de continuidade de negócios, ao mesmo tempo em que buscam aumentar as receitas usando canais de venda alternativos ou adicionais. Manter os clientes virtualmente não é uma tarefa fácil, pois a prestação de um serviço abaixo do padrão prejudicará as empresas de forma irreversível.

Para Papadopoulos, Baltas e Balta (2020), devido à Covid-19, as organizações enfrentam vários desafios e incertezas, portanto, os atores organizacionais terão que desenvolver vários cenários para ações estratégicas futuras. Criação de cenários permitem aos gerentes consciência sobre suas diferentes escolhas estratégicas de acordo com suas capacidades e objetivos de missão; cenários são considerados como ferramentas para desencadear e acelerar o processo de aprendizagem organizacional. Papadopoulos, Baltas e Balta (2020), sugerem que as PMEs precisam adotar uma abordagem proativa e integrada que melhore a vida cotidiana das comunidades locais, nacionais e globais, pois na era das crises pandêmicas, os líderes das organizações são solicitados a tomar decisões complexas e a adotá-las.

Para Eggers (2020), as PMEs apresentam certas características que as podem ajudar em tempos de crise. Devido ao seu tamanho menor, elas tendem a ser bastante flexíveis quando surgem oportunidades ou ameaças em seu ambiente. Além disso, pelo fato de serem organizações de pequeno porte, mais próximos os tomadores de decisão estão de seus clientes e outras partes interessadas, os quais podem fornecer informações valiosas sobre o mercado, sendo úteis para trabalharem sua reação em relação às crises.

Considerando as principais características que entornam o conceito de resiliência, buscou-se, no Quadro 4, sintetizar tais características associando-as com as ações que contribuem para aumentar a Resiliência, e que podem ser adotadas pelas pequenas e médias empresas na elaboração de suas estratégias:

Quadro 4 – Características da resiliência que podem ser aplicadas às PMEs.

Características	Ações para aumentar a Resiliência	Autor
Equilíbrio Regeneração Renovação	Definir estratégias que atendam à variedade de requisitos necessários e que se concentrem na renovação.	Gunderson (2000)
Processo adaptativo; Agilidade estratégica Continuidade dos negócios das organizações	Desenvolver capacidade de enfrentar os principais desafios, através da habilidade de resposta e reinvenção para alcançar a renovação organizacional;	Herbane (2018)
Adaptabilidade, capacidade de resposta, sustentabilidade e competitividade em mercados em evolução.	Reter conhecimento por meio de uma força de trabalho flexível, pensamento gerencial estratégico, suporte da alta administração e tecnologia. Ser proativas em acordos de compartilhamento de conhecimento	Gunasekaran, Rai e Griffin (2011)
Garantir a continuidade de longo prazo Capacidade de preparação e recuperação.	Adotar elementos que apoiem a transição da situação atual, através de ações preventivas e ações de registro de conhecimento.	Sanchis, Canetta e Poler (2020)
Capacidade de resposta resiliente ao mercado	Possuir mentalidade de liderança; adotar múltiplas práticas de gestão de crises; identificar ameaças e oportunidades; agir com prontidão e flexibilidade. Se concentrar em como aumentar a demanda.	Alves et al (2020)
Lidar com a incerteza para se adequar ao contexto organizacional e restrições operacionais	Tornar mais estratégico e proativo a abordagem para gerenciar a ameaça e a realidade de eventos extremos	Sullivan-Taylor e Branicki (2011)
Revitalizar as estratégias através de cenários de crise e planos de continuidade de negócios	Desenvolver cenários e ferramentas para acelerar o processo de aprendizagem organizacional. Buscar aumentar as receitas usando canais de venda alternativos ou adicionais.	Papadopoulos, Baltas e Balta (2020),
Capacidade de recuperação Ambidestria Consistência estratégica	Melhorar a eficiência: tomar decisões rápidas, usar seus recursos de forma diferente e identificar oportunidades de recuperação. Desenvolver o senso de continuidade durante a adversidade.	Iborra, Safón e Dolz (2020)

Fonte: elaborado pelo autor

Holling (1973), advoga que uma abordagem de gestão fundamentada na resiliência permite enfatizar a necessidade de manutenção de opções abertas, a carência de ver os eventos em um contexto mais regionalizado ao invés de local e a necessidade de heterogeneidade. Holling (1973) realça a ideia de que fluir disso não seria a presunção de conhecimento suficiente, mas o reconhecimento da própria ignorância; não a suposição de que eventos futuros são esperados, mas que eles serão inesperados. A estrutura de resiliência pode acomodar essa mudança de perspectiva, pois não requer uma capacidade precisa de prever o futuro, mas apenas uma capacidade de maneira qualitativa de se conceber sistemas que possam absorver e acomodar eventos futuros em qualquer forma inesperada que possam assumir.

3. Metodologia de Pesquisa

Apresenta-se, neste capítulo, os procedimentos metodológicos utilizados para se atingir os objetivos geral e específicos determinados neste projeto de pesquisa.

3.1. Delineamento da Pesquisa

Caracteriza-se o presente estudo como uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, pois o “[...] tema escolhido é pouco explorado [...]” (Gil, 2002, p.43), uma vez que é atual e não existem referências que abordam conjuntamente os temas sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, crises econômicas e de saúde, como as decorrentes da pandemia de Covid-19 e semelhantes, vantagens competitivas e resiliência, no contexto das pequenas e médias empresas.

Segundo Silveira e Córdova (2009), esse tipo de pesquisa também proporciona mais familiaridade com o tema e, assim, faz torná-lo mais conhecido. Para Richardson (2017), a pesquisa qualitativa é um meio para explorar um problema social ou humano e entendê-lo. A análise se constitui a partir das interpretações feitas pelo pesquisador sobre os dados o significado dos dados coletados.

Gil (2002), acrescenta que a pesquisa exploratória, tem como meta proporcionar maior familiaridade com o problema, de modo a explicitá-lo ou delinear hipóteses.

3.2. Protocolo para coleta de dados

Os dados deste estudo foram obtidos por meio de pesquisa bibliográfica e documental no Portal de Periódicos da CAPES, Scielo, Web of Science, Google Acadêmico, livros e publicações de instituições como o Sebrae e Instituto Ethos.

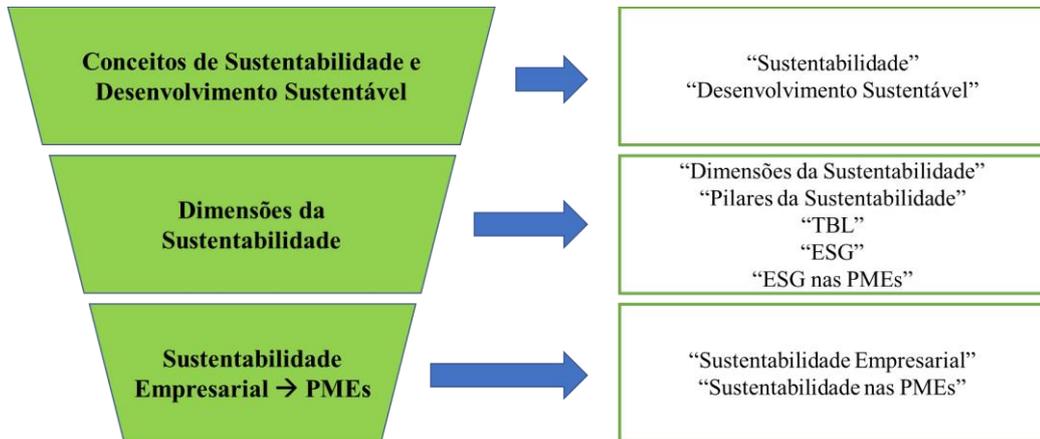
A coleta de dados do arcabouço teórico, foram distribuídos em 4 macro temas:

- ✓ Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável;
- ✓ Vantagem competitiva;
- ✓ Crises econômicas e pandemias;
- ✓ Resiliência.

No tema “Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável”, o referencial teórico se concentrou na bibliografia estudada nas disciplinas do mestrado, especialmente no que se refere

aos conceitos. Como complemento, buscou-se aprofundamento nas dimensões e sustentabilidade empresarial com enfoque especial às PMEs. Os critérios de seleção para a busca do referencial teórico podem ser observados na Figura 3.

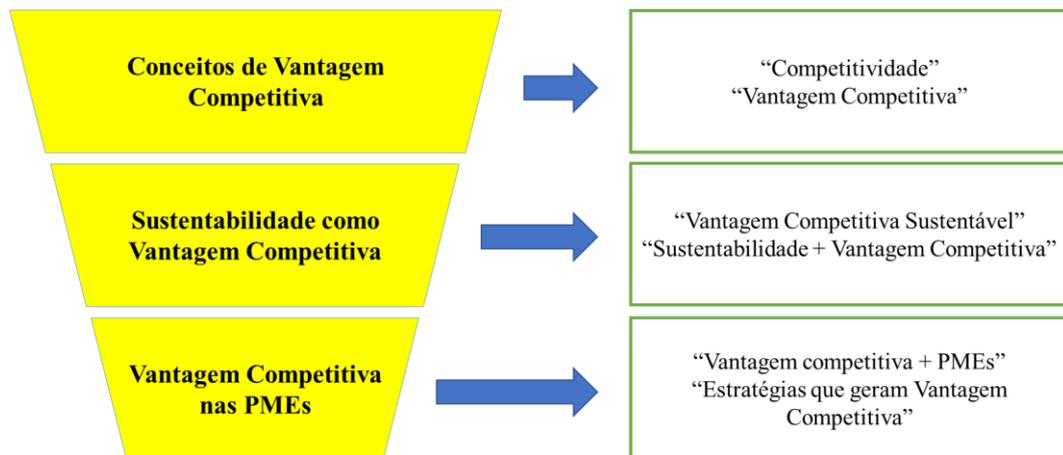
Figura 3 – Critérios de seleção tema “Sustentabilidade”



Fonte: elaborado pelo autor

Para o tema “Vantagem Competitiva”, procurou-se elencar, além dos conceitos, questões relacionadas a estratégias de competitividade, vantagem competitiva nas pequenas e médias empresas e, também, estudos que evidenciem a relação entre sustentabilidade e vantagem competitiva. Os procedimentos e critérios de seleção para a busca do referencial teórico podem ser observados na Figura 4.

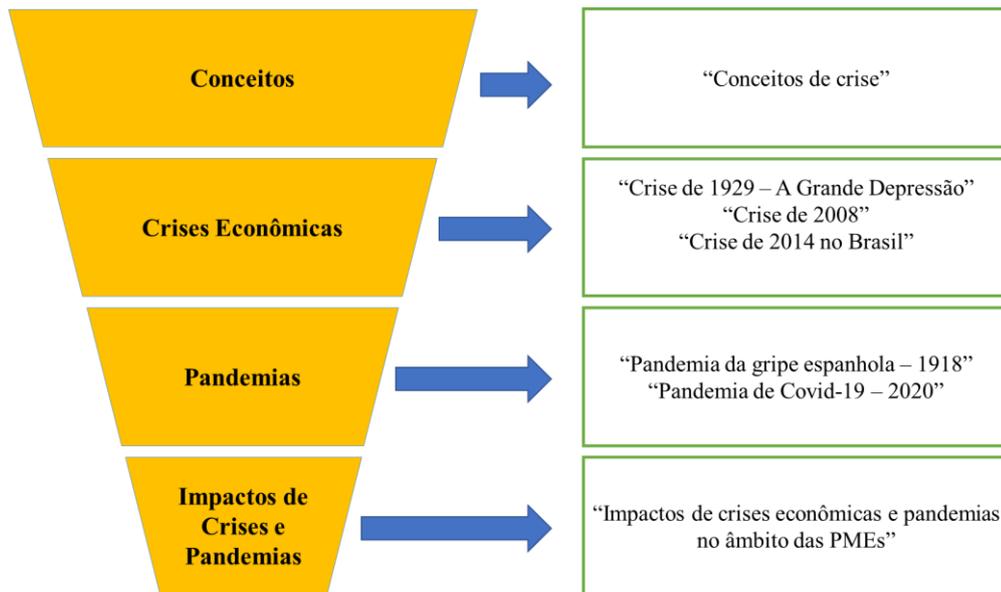
Figura 4 – Critérios de seleção tema “Vantagem Competitiva”



Fonte: elaborado pelo autor

O enfoque dado ao tema “Crises Econômicas e Pandemias” baseou-se nos critérios de seleção, conforme ilustrado na Figura 5, sendo que a busca do referencial teórico, partiu dos conceitos de crise, elencou-se algumas crises de impacto global e nacional para elucidar os principais impactos, no que se refere às pandemias, as evidências se concentraram nos registros da gripe espanhola e do Covid-19 dado suas características e semelhanças.

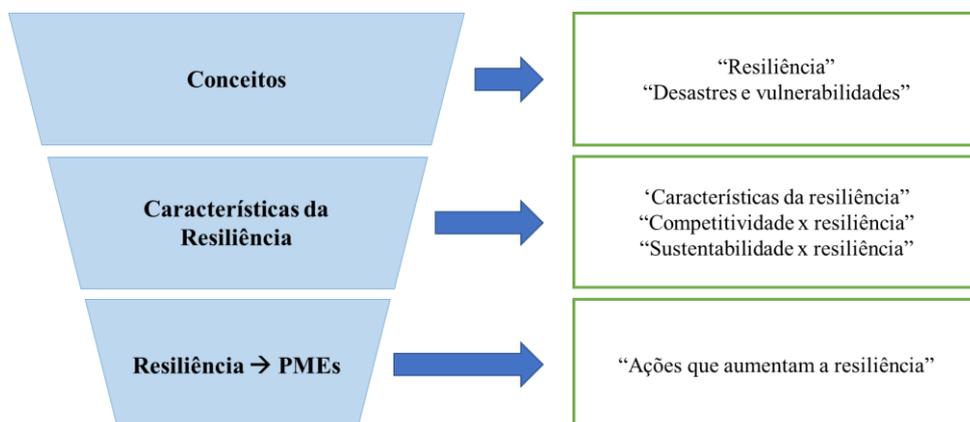
Figura 5 – Critérios de seleção tema “Crises e Pandemias”



Fonte: elaborado pelo autor

Para o último tema, aprofundou-se nos conceitos de resiliência, vulnerabilidade e desastres, com o objetivo de se identificar características, como também ações que aumentem a resiliência. Na Figura 6, podem ser observados os critérios de seleção.

Figura 6 – Critérios de seleção tema “Resiliência”



Fonte: elaborado pelo autor

3.3. Universo e desenvolvimento da pesquisa

O universo da pesquisa se caracteriza por um conjunto de elementos escolhidos intencionalmente, durante o delineamento da pesquisa.

A caracterização do objeto da pesquisa, tem como cerne, as pequenas e médias empresas (PMEs). Tal foco explica-se pela representatividade das PMEs no que se refere à geração de emprego e na força-motriz da economia de muitos países, sendo responsável por uma boa fatia do Produto Interno Bruto (PIB), tanto no Brasil (SEBRAE, 2018), como também na América do Norte (LOVINS e COHEN, 2013).

Para Koirala (2019), a definição técnica ou jurídica de PMEs, por representar uma classe ampla e heterogênea de empresas, não segue um padrão e variam por país. Na Europa, define-se PMEs como empresas com menos de 250 empregados e faturamento inferior a 50 milhões de euros, enquanto que nos Estados Unidos define amplamente as PMEs como tendo menos de 500 funcionários, mas o critério varia de acordo com o tipo de empresa e o órgão governamental definidor e em países emergentes também possuem variações nas definições de PMEs.

No tema sustentabilidade, buscou-se discutir os conceitos de desenvolvimento sustentável a partir do paradigma do capitalismo, passando pela linha do tempo em que desenvolvimento se consolidou no final dos 1980. Também são abordadas as principais dimensões da sustentabilidade, porém o enfoque deste trabalho de pesquisa será direcionado para TBL, ou seja, as dimensões econômica, social e ambiental no contexto das PMEs. Procurando sintetizar os conceitos e utilizá-los na elaboração do conjunto de diretrizes, foi apresentado o Quadro 1.

Em relação ao segundo tema, procurou-se discutir os conceitos de competitividade e de vantagem competitiva com um enfoque voltado, tanto no âmbito da pequena e média empresa. Procurando sintetizar os principais elementos oriundo do conceito de competitividade que possam ajudar as PMEs a serem mais competitivas, foi apresentado o Quadro 2.

No tópico crises econômicas e pandemias, muito embora há crises regionais que podem impactar o andamento de negócios das pequenas e médias empresas, a escolha das crises de 1929, 2008 e 2014 se baseou no critério de livre escolha pelo pesquisador, dado a grandeza de seus impactos e, principalmente, pela abrangência global das crises de 1929 e 2008, e no caso do Brasil a de 2014. No que se refere às pandemias, esclarece-se que, tanto a da gripe espanhola de 1918 e, praticamente um século depois, a de Covid-19, ambas trazem semelhanças em suas características, especialmente pelo contexto abrangente, pois atingiu todos os continentes do planeta, dizimando milhões de pessoas. E no caso da pandemia de Covid-19, as ações de

governos para controlar o contágio e evitar o caos nos sistemas de saúde provocaram uma crise econômica sem precedentes. Desta forma, o Quadro 3 reflete os principais impactos e vulnerabilidades que as PMEs enfrentam durante crises econômicas ou pandemias. Os impactos e vulnerabilidades elencados neste tópico foram divididos nas seguintes categorias:

- ✓ Frágeis condições econômicas;
- ✓ Paralisação econômica global;
- ✓ Redução do emprego;
- ✓ Redução de demanda.

No que tange ao tema da resiliência, a essência deste conceito está associada a um caminho mais robusto para a busca da sustentabilidade das PMEs em tempos de crise. Deste modo, o aprofundamento do conceito de resiliência concentrou-se em identificar, organizar, compreender como suas principais características podem funcionar, não só como um antídoto, do ponto de vista de preparação e recuperação, mas principalmente como alternativas estratégicas que possam suavizar os impactos causados pelas crises econômicas. No Quadro 4 elencou-se as características da resiliência que podem ser observadas pelas PMEs como pré-requisitos para sobreviver às tempestades causadas por crises e/ou pandemias.

Com o objetivo central de se chegar a um conjunto de diretrizes para uma Gestão Estratégica Resiliente (GER), foram elaboradas análises, baseando-se na associação entre os impactos e vulnerabilidades (Quadro 3) com cada um dos seguintes Quadros:

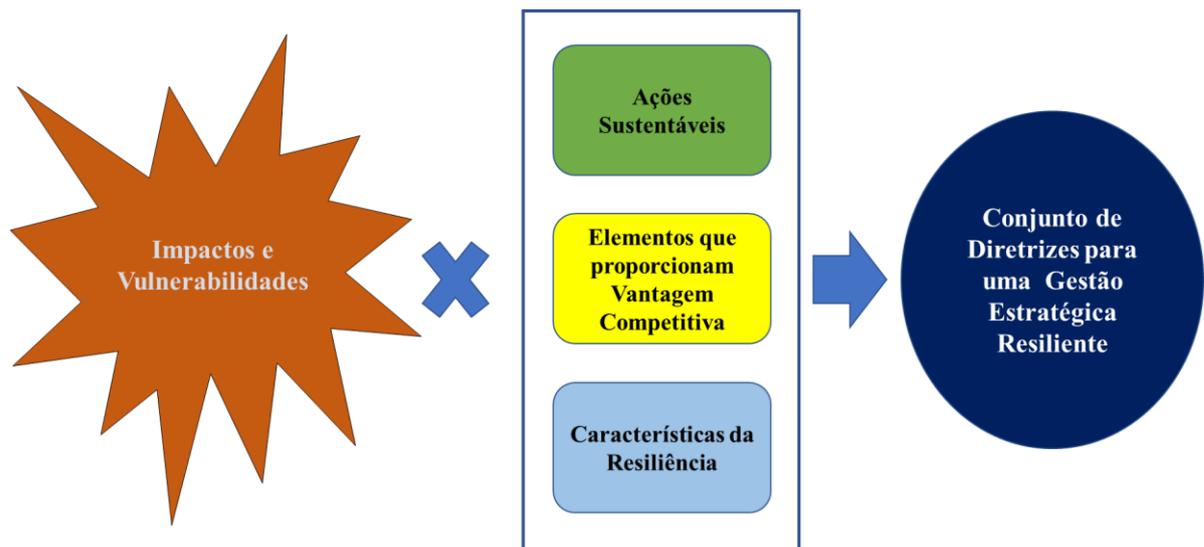
- ✓ Quadro 1 – Ações sustentáveis;
- ✓ Quadro 2 – Elementos que proporcionam vantagem competitiva;
- ✓ Quadro 4 – Características da resiliência que podem ser aplicadas às PMEs.

Desta forma, para cada associação, conforme representado na Figura 7, foram gerados, no capítulo 4, como resultados da análise como proposição da contribuição científica desta pesquisa, os seguintes Quadros:

- ✓ Quadro 5 – Diretrizes estratégicas para amenizar situações de frágeis condições econômicas;
- ✓ Quadro 6 – Diretrizes estratégicas para atenuar cenários de paralisação econômica global;
- ✓ Quadro 7 – Diretrizes estratégicas que contribuem para mitigar os impactos sociais;
- ✓ Quadro 8 – Diretrizes estratégicas que contribuem para enfrentar cenários de redução de demanda

A partir da análise do referencial teórico, permitiu-se identificar diretrizes estratégicas que pudessem ser confrontadas com os impactos elencados no tópico relacionado a crises econômicas e pandemias, e assim gerar as contribuições para responder ao objetivo deste projeto de pesquisa.

Figura 7 – Mapa visual para elaboração do conjunto de diretrizes



Fonte: elaborado pelo autor

Os resultados das análises provenientes das associações observadas foram consolidados no Quadro 9 – conjunto de diretrizes para uma Gestão Estratégica Resiliente (GER).

4. Proposta de diretrizes para uma Gestão Estratégica Resiliente (GER)

A sobrevivência das pequenas e médias empresas em tempos de crises econômicas e pandemias, como a de Covid-19 e outras semelhantes como as que foram apresentadas neste trabalho, dependerá, cada vez mais, de uma preparação, planejamento e estratégias que busquem, objetivamente: 1) estar alinhada com os conceitos de sustentabilidade, em especial, com o uso responsável de recursos naturais e na busca contínua de solução de problemas sociais; 2) ser competitivo em um mercado cada vez mais disputado, e, principalmente estar preparado para os desafios tecnológicos proporcionados pela exigência de produtos mais sustentáveis e menos agressivos ao meio ambiente; e 3) Manter uma gestão resiliente para buscar adaptar-se às grandes mudanças, buscar o conhecimento necessário, desenvolver capacidade de preparação e inovação para atenuar os impactos que, certamente, ocorrerão em novas crises econômicas e pandemias que surgirão no futuro.

Desta forma a proposta de diretrizes para uma Gestão Estratégica Resiliente (GER), se origina, tendo como base de sustentação para se atingir tal objetivo, os impactos e vulnerabilidades identificados e registrados no Quadro 3, os quais estão caracterizados em quatro blocos, a saber:

- ✓ Frágeis condições econômicas;
- ✓ Paralisação econômica global;
- ✓ Redução do nível de emprego;
- ✓ Redução de demandas.

Os impactos observados vão muito além da questão empresarial, pois abrange a sociedade e, independentemente da crise econômica gerada, traz consequências desastrosas como a pobreza e perda de emprego, afetando diretamente a dimensão social.

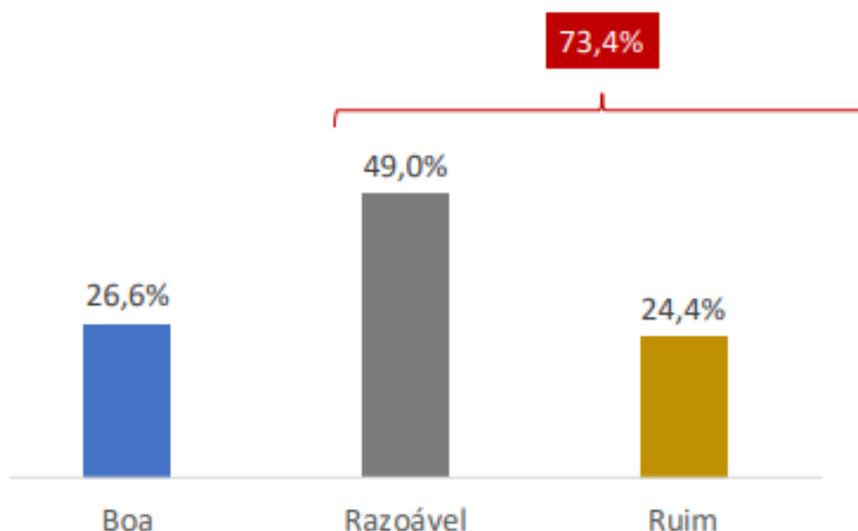
Para mitigar os impactos e atenuar os riscos das vulnerabilidades que as pequenas e médias empresas enfrentam em tempos de crises econômicas e/ou pandemias, procurou-se identificar quais diretrizes estratégicas podem ser utilizadas pelas PMEs para enfrentar os desafios que se apresentam durante as crises econômicas. Tais diretrizes são provenientes dos conceitos estudados e sintetizados nos seguintes quadros:

- ✓ Quadro 1 – Ações sustentáveis
- ✓ Quadro 2 – Elementos que proporcionam Vantagem Competitiva;
- ✓ Quadro 4 – Características da Resiliência que podem ser aplicadas às PMEs

4.1. Diretrizes estratégicas para atenuar situações de frágeis condições econômicas

Uma das principais vulnerabilidades enfrentadas pelas pequenas e médias empresas em tempos de crise refere-se às frágeis condições econômicas. Mesmo em situações normais as condições econômicas das pequenas e médias não são das melhores, fato este que pode ser constatado em pesquisa realizada pelo Sebrae (2020) sobre a situação financeira das PMEs antes da crise econômica de 2020 estourar em razão do isolamento social e fechamento dos mercados para conter o avanço do contágio do Covid-19. Na Figura 8 – Situação financeira dos pequenos negócios antes da crise, ilustra este cenário.

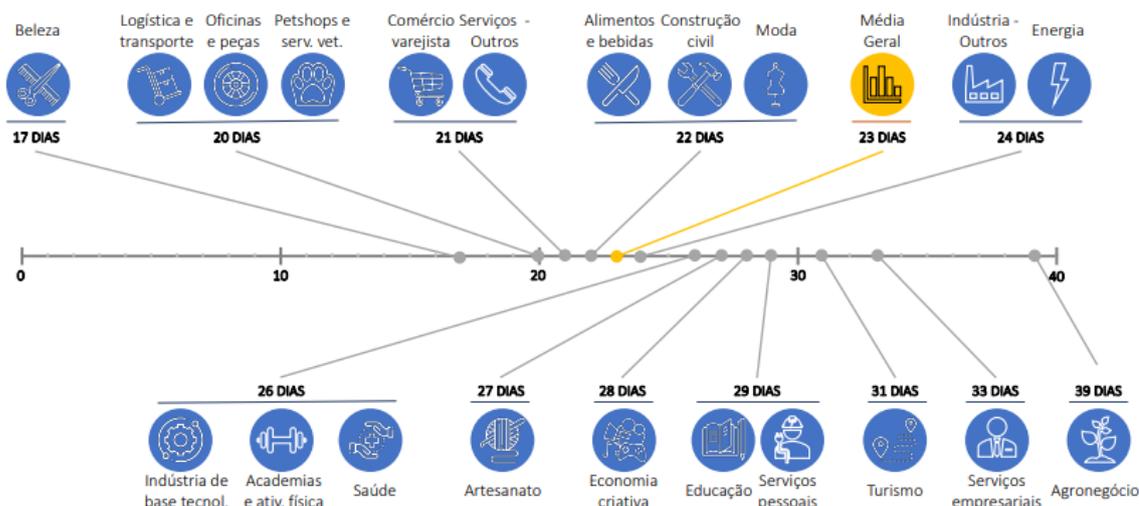
Figura 8 – Situação Financeira dos pequenos negócios antes da crise



Fonte: Pesquisa Sebrae (2020) – O impacto do Coronavírus nos pequenos negócios

De acordo com a pesquisa do Sebrae (2020), ao extrapolar os percentuais apontados acima, significa que um universo de 4,2 milhões de empresas no Brasil estavam em situação financeira ruim antes mesmo da crise econômica emergir durante a pandemia de Covid-19. A situação de frágeis condições econômicas que entornam o cotidiano das pequenas e médias empresas, ocorre independentemente de crises. O problema é que durante as crises econômicas este cenário se agrava ainda mais, como por exemplo a capacidade de se manter fechado por determinação de governos como foi o caso do isolamento social e fechamento de mercados. Na Figura 9, verifica-se a quantidade de dias que os pequenos empresários podem manter suas empresas fechadas.

Figura 9 – Número de dias que a empresa consegue se manter sem demissões



Fonte: Pesquisa Sebrae (2020) – O impacto do Coronavírus nos pequenos negócios

Em média, de acordo com o Sebrae (2020), o pequeno empresário consegue, financeiramente, se manter fechado por 23 dias, ou seja, em menos de 30 dias, as pequenas e médias empresas, começam a ver sua capacidade financeira definhar.

Como mudar este cenário das PMEs para que possam ser mais resilientes em situações de perturbações econômicas? Para responder esta questão buscou-se analisar as ações sustentáveis propostas no Quadro 1 em conjunto com os elementos da vantagem competitiva sintetizados no Quadro 2 e as características da resiliência consolidadas no Quadro 4, associando-as com os impactos e vulnerabilidades identificadas e registradas no Quadro 3. Assim, foram apresentadas no Quadro 5, quais diretrizes provenientes desta análise podem vir a ser utilizadas pelas pequenas e médias empresas como atenuantes aos impactos provocados por crises econômicas e pandemias no que se refere a situações de frágeis condições econômicas.

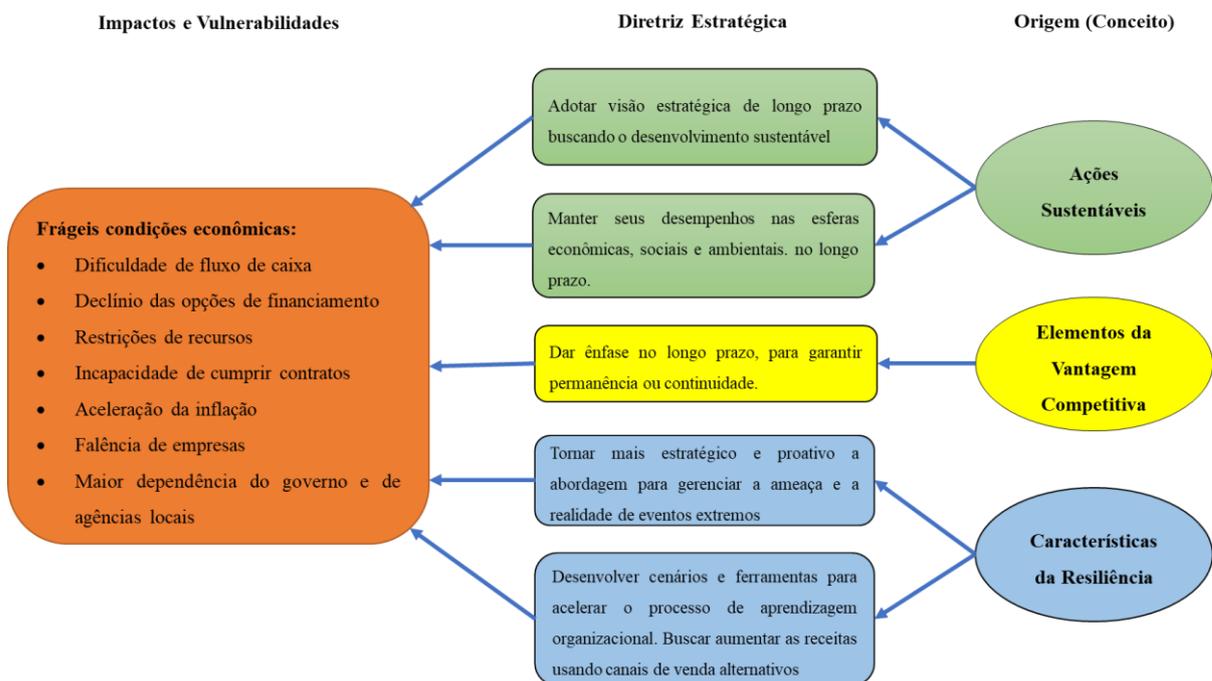
As diretrizes elencadas como estratégicas para aumentar a resiliência das PMEs, e abrandar as vulnerabilidades e impactos relacionado a situações de frágeis condições econômicas são:

- ✓ Adotar visão estratégica de longo prazo buscando o desenvolvimento sustentável;
- ✓ Manter seus desempenhos nas esferas econômicas, sociais e ambientais. no longo prazo;
- ✓ Dar ênfase no longo prazo, para garantir permanência ou continuidade;

- ✓ Tornar mais estratégico e proativo a abordagem para gerenciar a ameaça e a realidade de eventos extremos;
- ✓ Desenvolver cenários e ferramentas para acelerar o processo de aprendizagem organizacional. Buscar aumentar as receitas usando canais de venda alternativos.

É notável a importância de se focar em estratégias de longo prazo, como descrito nas duas diretrizes estratégicas decorrentes das ações sustentáveis. A resiliência pode ser construída de forma gradativa, de forma a permitir às PMEs restabelecer o nível de equilíbrio, se adotarem como premissa a busca do desenvolvimento sustentável, sendo proativas no gerenciamento de ameaças e realidade de eventos extremos, além de enfatizar seus esforços para garantir a continuidade e permanência de seus negócios.

Quadro 5 – Diretrizes estratégicas para amenizar situações de frágeis condições econômicas



Fonte: elaborado pelo autor

Como defende Porter (1990), o desafio de longo prazo para qualquer empresa está associado à percepção das oportunidades para se expor a novos mercados e se preparar para as mudanças. Ou ainda como afirma Lloret (2016), uma empresa competitiva deve estar atenta às

condições exigidas para a geração de valor, em especial valor sustentável, pois sustentabilidade implica continuidade.

Ao adotar a diretriz estratégica “Dar ênfase no longo prazo, para garantir permanência ou continuidade”, condição que acontece mesmo em tempos de calmaria em função do ambiente competitivo que as PMEs vivem, cria-se a possibilidade de agregar duas outras diretrizes: “Tornar mais estratégico e proativo a abordagem para gerenciar a ameaça e a realidade de eventos extremos” e “Desenvolver cenários e ferramentas para acelerar o processo de aprendizagem organizacional”, deste modo, espera-se que as pequenas e médias empresas estejam mais preparadas do que a concorrência para enfrentar situações adversas como as que ocorrem em tempos de crise.

Ao considerar tais diretrizes em seu planejamento estratégico, as pequenas e médias empresas poderão ao longo do tempo se tornar mais sólidas, com uma imagem mais consolidada, com número de clientes expressivos, fazendo com que elas possam mitigar certos riscos de dificuldade de fluxo de caixa, incapacidade de cumprir contratos, declínio das opções de financiamento, medo e incerteza sobre o futuro, bem como a mudança repentina do ambiente de negócios.

4.2. Diretrizes estratégicas para sobreviver em cenários de paralisação econômica global

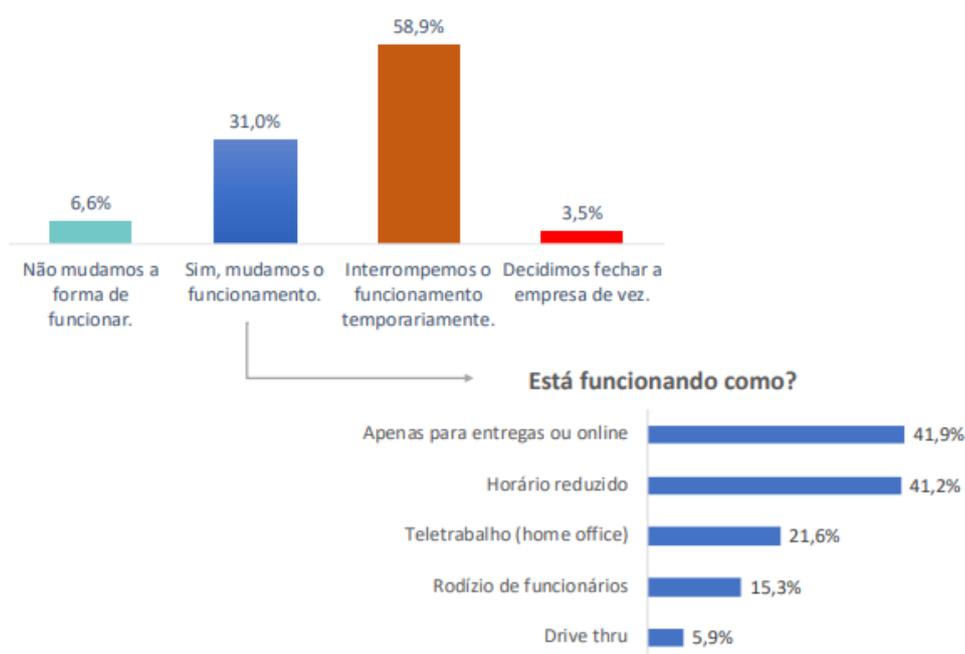
Se por um lado, as situações de frágeis condições econômicas já são um pesadelo para as PMEs, mesmo em tempos normais, o cenário piora ainda mais quando ocorre eventos extremos como uma paralisação econômica global como a vivenciada em 2020 em razão da pandemia de Covid-19. Os eventos extremos ou desastres, como afirmam Bhamra, Dani e Burnard (2011), são um conceito multifacetado composto de muitos elementos diferentes que parecem desafiar qualquer definição precisa e, apesar de representar uma ameaça potencialmente imprevisível e grave para a continuidade das operações de uma organização, requer que se tenham estratégias para enfrentá-las.

Quaisquer incertezas ou desvios que possam causar impactos às empresas e por esta razão, é essencial que esforço suficiente seja canalizado em prol de se buscar um maior nível de preparação para tornar-se mais resilientes. O Quadro 6 apresenta diretrizes para atenuar cenários de paralisação econômica global.

Um dos aspectos fundamentais para evitar percalços na oferta de bens e serviços, em tempos de tormenta econômica, que pode ser melhor trabalhado, refere-se à questão dos recursos e naturais necessários para garantir suas operações. Neste sentido, adotar a diretriz estratégica “Incluir em suas estratégias de negócios objetivos de proteção e melhoria dos recursos humanos e naturais que serão necessários no futuro” permite às PMEs melhor preparação para enfrentar crises de abastecimento globais e/ou escassez de recursos.

Alinhado ao objetivo de proteção do uso de recursos, outro ponto fundamental refere-se ao “investimento em ferramentas de tecnologia da informação para atingir objetivos estratégicos e operacionais”. Durante a pandemia, este ponto foi evidenciado como uma saída para a sobrevivência das pequenas e médias empresas. Muitas delas tiveram que recorrer a esta ação para manter suas operações em funcionamento durante a crise econômica gerada pela pandemia de Covid-19, como por exemplo a implementação de compras *on line* e o *delivery*. Para ilustrar este fato, de acordo com o Sebrae (2020), durante a crise constatou-se mudança de funcionamento das operações dos pequenos negócios, como pode ser observado na Figura 10.

Figura 10 – Mudança no funcionamento das operações durante a pandemia



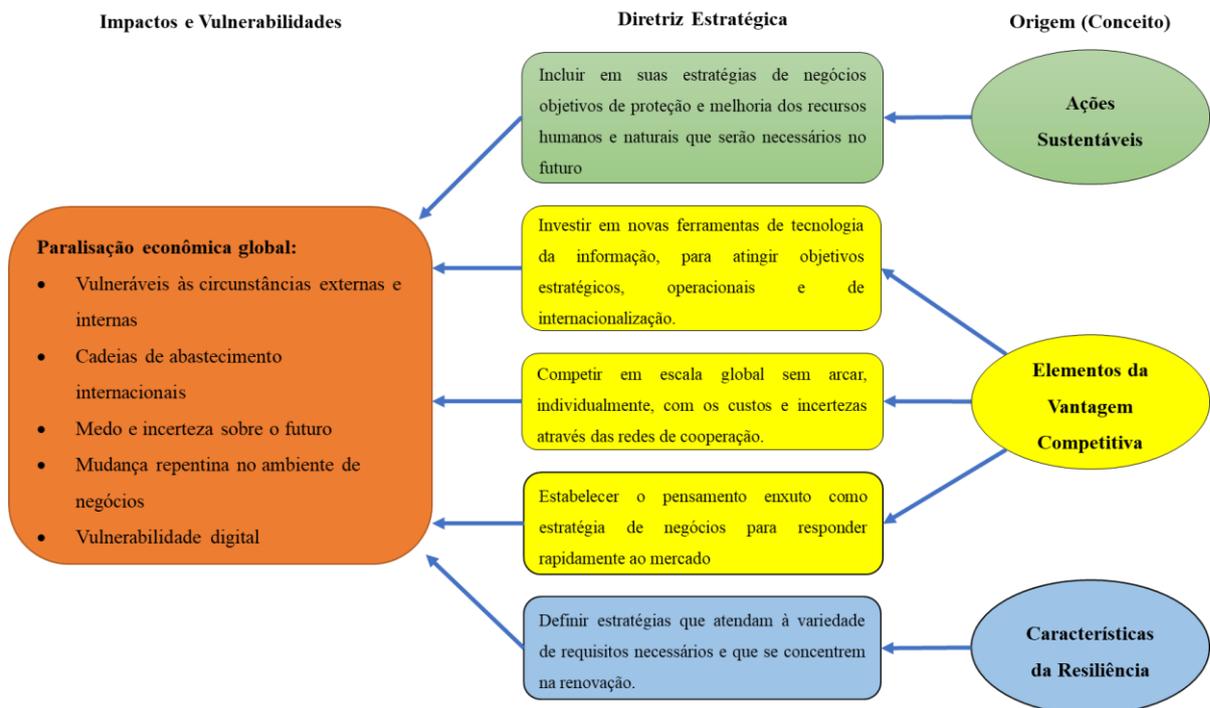
Fonte: Pesquisa Sebrae (2020) – O impacto do Coronavírus nos pequenos negócios

Verifica-se que, praticamente 42% das empresas consultadas mudaram sua forma de atuar, concentrando-se sua operação, de forma *on line*. Muitas empresas fizeram investimentos

em soluções via internet para ter um mínimo de continuidade de seus negócios e manter sua carteira de clientes. Neste sentido adotar como diretriz estratégica o investimento em ferramentas de tecnologia da informação para atingir objetivos estratégicos e operacionais, pode amenizar a exposição das PMEs a riscos de competitividade, principalmente por conta de sua vulnerabilidade digital,

Também é oportuno ressaltar que no que se refere a “competir em escala global sem arcar, individualmente, com os custos e incertezas, através das redes de cooperação”, poderá funcionar como um antídoto para enfrentar situações de vulnerabilidades como os impactos nas cadeias de abastecimentos internacionais ou mudança repentina no ambiente de negócios. Esta estratégia uma vez adotada, pode permitir às PMEs um compartilhamento de determinados custos com outras empresas e assim se manterem competitivas em seus negócios locais ou regionais.

Quadro 6 – Diretrizes estratégicas para atenuar cenários de paralisação econômica global



Fonte: elaborado pelo autor

Um outro importante fator que pode ajudar as pequenas e médias empresas a lidar com os desafios de uma paralisação econômica global, está relacionado ao uso eficiente dos recursos

em suas operações de negócios. Para isso uma estratégia que possibilita uma mudança de rumo na gestão é a de “estabelecer o pensamento enxuto para responder rapidamente ao mercado”. Como já discutido no capítulo 2, o pensamento enxuto é um caminho que pode ajudar as empresas a fazer mais com menos recursos. Além disso, como um dos pilares da gestão enxuta é a eliminação de desperdícios, também contribui para melhorar a imagem de empresa sustentável da pequena e média empresa.

Carvalho, Duarte e Machado (2011), complementa que, em uma economia global, com a complexidade logística das cadeias de suprimentos, passando por vários países e continentes, eventos disruptivos como crises econômicas e políticas ou catástrofes ambientais, pode causar efeitos negativos graves. Neste sentido, as empresas necessitam desenvolver a estratégias resilientes o suficiente para recuperar a perda de competitividade.

Somando-se às diretrizes estratégicas discutidas neste tópico, para aumentar a resiliência das empresas, segundo Gunderson (2000), faz-se necessário estabelecer estratégias que “atendam à variedade de requisitos e se concentram na renovação e no aprendizado”, pois a aprendizagem, confiança e envolvimento são cruciais para a resiliência social. Trata-se de um processo adaptativo que permite às empresas enfrentar os principais desafios, através de sua habilidade de resposta e reinvenção para alcançar a renovação organizacional.

4.3. Diretrizes estratégicas para mitigar a redução do nível de emprego

É indiscutível que a importância das pequenas e médias empresas vai muito além da dimensão econômica por sua participação no PIB de vários países do mundo, incluindo o Brasil. Nas questões sociais, como já estudados no capítulo 2, as PMEs representam a maioria dos empregos gerados (SEBRAE, 2018; LOVINS e COHEN, 2013), o que reforça sua imagem de agente de transformação social.

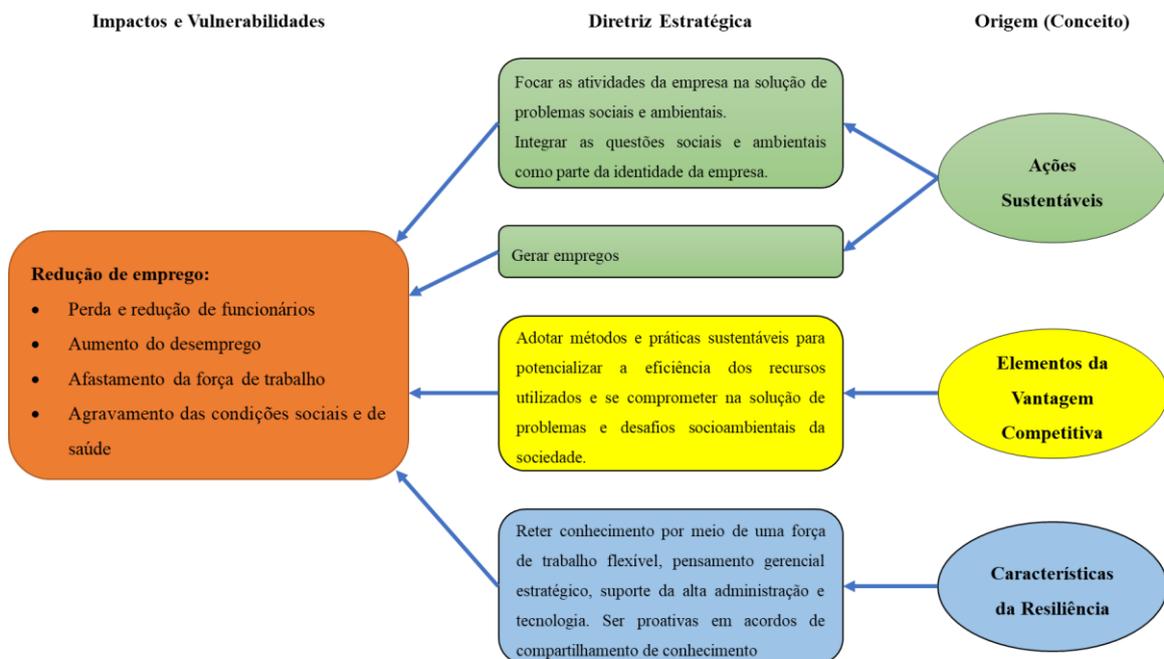
Esta vocação social muitas vezes é ameaçada por situações de crise como a vivenciada ao longo da pandemia de Covid-19. Os impactos resultantes e evidenciados durante a crise de 2020 foram observados em várias consequências negativas, das quais vale citar:

- ✓ Perda e redução de funcionários
- ✓ Aumento do desemprego
- ✓ Afastamento da força de trabalho
- ✓ Agravamento das condições sociais e de saúde

Esta situação de impactos negativos se confirma com os dados de demissões, que segundo o Sebrae (2021), nos primeiros 5 meses de 2020, as empresas demitiram mais de novecentos mil trabalhadores.

Os aspectos sociais são de fundamental importância, para nutrir a responsabilidade que o pequeno e médio empresariado tem em relação às práticas socioambientais. No Quadro 7, consolidam-se diretrizes estratégicas que podem ser utilizadas pelas PMEs para serem consideradas no fortalecimento de sua imagem social para mitigar eventuais riscos, não só à continuidade de seus negócios, como também mitigar impactos gerados nas consequentes cadeias sociais representada por seu capital humano empregado em suas operações.

Quadro 7 – Diretrizes estratégicas que contribuem para mitigar os impactos sociais



Fonte: elaborado pelo autor

Na esteira dessa premissa, ressalta-se que ao incluir em sua estratégia a diretriz “Focar as atividades da empresa na solução de problemas sociais e ambientais”, certamente fará com que as pequenas e médias empresas contribuam para suavizar os impactos relacionados, não só na queda da força de trabalho em suas operações, como também, possibilitar a geração de emprego nas comunidades onde atuam.

Além disso, ao “Integrar as questões sociais e ambientais como parte da identidade da empresa”, poderá servir como um efeito positivo na imagem da pequena e média empresa, pois como defendem Berlato, Saussen e Gomez (2016), que o sucesso da empresa, apesar de seu objetivo central ainda ser o lucro, dependerá de sua participação mais abrangente na sociedade, envolvendo os aspectos sociais e ambientais.

Em consonância com a diretriz estratégica acima elencada, “Adotar métodos e práticas sustentáveis para potencializar a eficiência dos recursos utilizados e se comprometer na solução de problemas e desafios socioambientais da sociedade”, poderá aumentar as chances de competitividade da pequena e média empresa ao adotar políticas de uso eficiente de seus recursos visando cumprir com sua responsabilidade ambiental e social na correta aplicação de todos os recursos em seus processos produtivos.

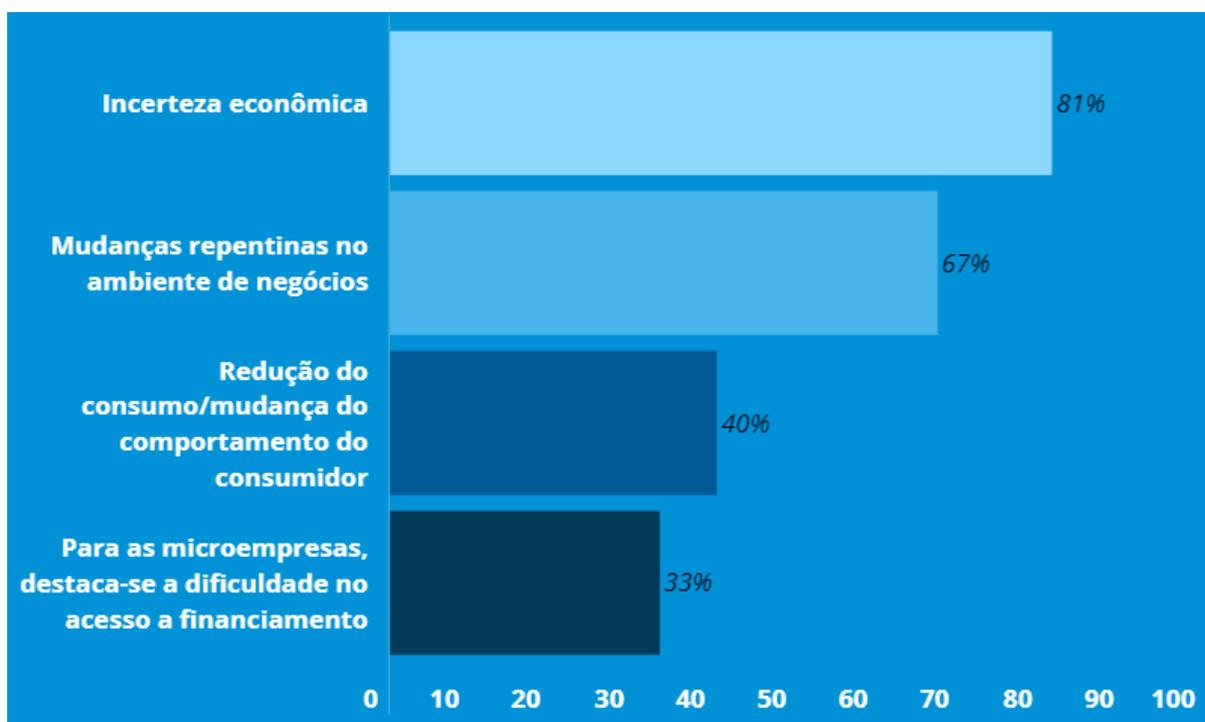
Complementando o potencial de resiliência das PMEs em tempos de turbulência econômica, ao considerar a diretriz estratégica “Reter conhecimento por meio de uma força de trabalho flexível, pensamento gerencial estratégico, suporte da alta administração e tecnologia. Ser proativas em acordos de compartilhamento de conhecimento”, como um pilar de sua gestão estratégica resiliente, certamente poderá suavizar impactos como a perda de funcionários críticos para suas operações, além de mitigar o risco de comprometimento do seu negócio.

4.4. Diretrizes estratégicas para enfrentar impactos em razão da redução de demanda.

Crises econômicas provocam uma série de mudanças no ambiente de negócios e um dos impactos mais sentidos pelas empresas refere-se à queda no faturamento por consequente redução da demanda.

Um dos grandes desafios para as empresas, em especial, para os pequenos negócios, é tratar a repentina redução de demanda, pois impacta diretamente no faturamento e, conseqüentemente, na capacidade de honrar compromissos financeiros. Tal fato foi observado (Figura 11) em uma pesquisa do Instituto Ethos (2020) com empresários sobre os desafios das empresas durante a pandemia.

Figura 11 – Principais desafios das empresas durante a pandemia



Fonte: Instituto Ethos – Percepção das empresas a respeito dos efeitos da pandemia de Covid-19 para os negócios e para a economia

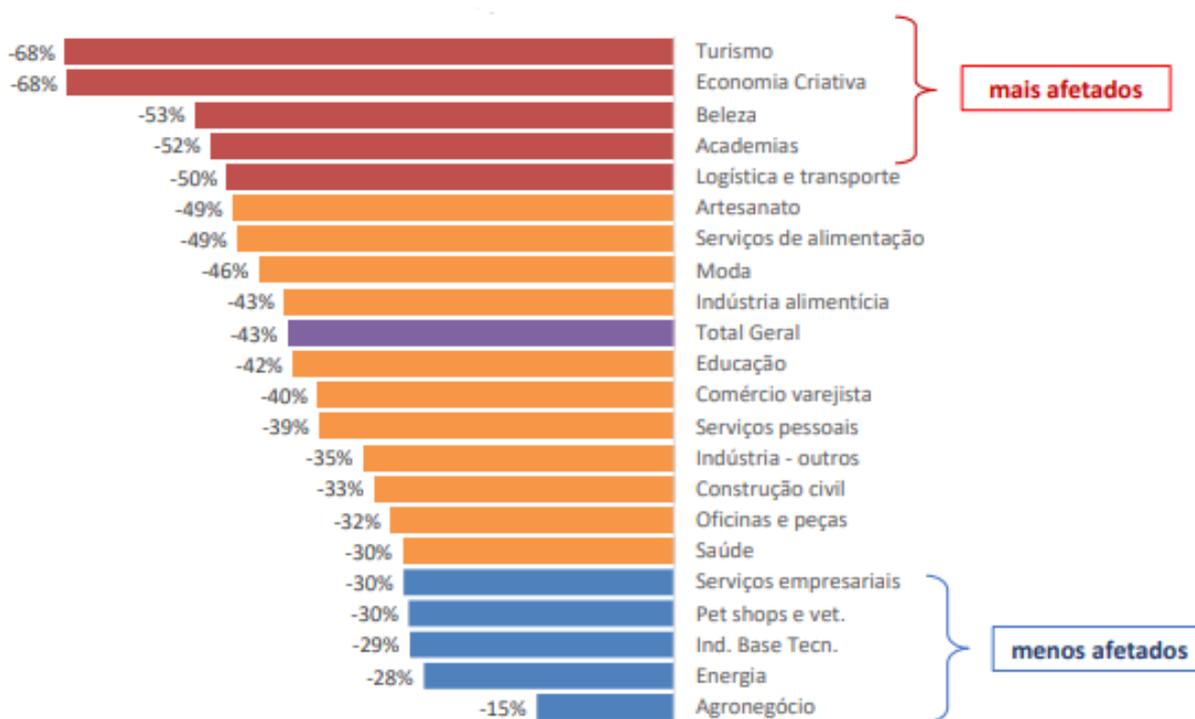
Como ilustrado na Figura 11, a redução de consumo / mudança do comportamento do consumidor é um desafio para 40% das empresas.

Os impactos de redução de demanda foram sentidos com mais força em alguns segmentos do que em outros. Em pesquisa realizada pela Sebrae (2021), na Figura 12, pode-se verificar que os segmentos de turismo, economia criativa, academias e beleza foram os mais afetados durante a crise.

Para contribuir no enfrentamento de problemas como redução de demanda, redução do consumo das famílias, queda no faturamento, redução do comércio devido ao fechamento de negócios e baixo nível de preparação e de confiança, as PMEs devem revitalizar suas estratégias através de cenários de crise e planos de continuidade de negócios.

Neste sentido, no Quadro 8 – Diretrizes estratégicas que contribuem para enfrentar cenários de redução de demanda, foram elencadas as diretrizes que podem ser usadas para mitigar os impactos causados pelas crises econômicas em razão da redução de demanda.

Figura 12 - Faturamento do segmento em relação a uma semana normal

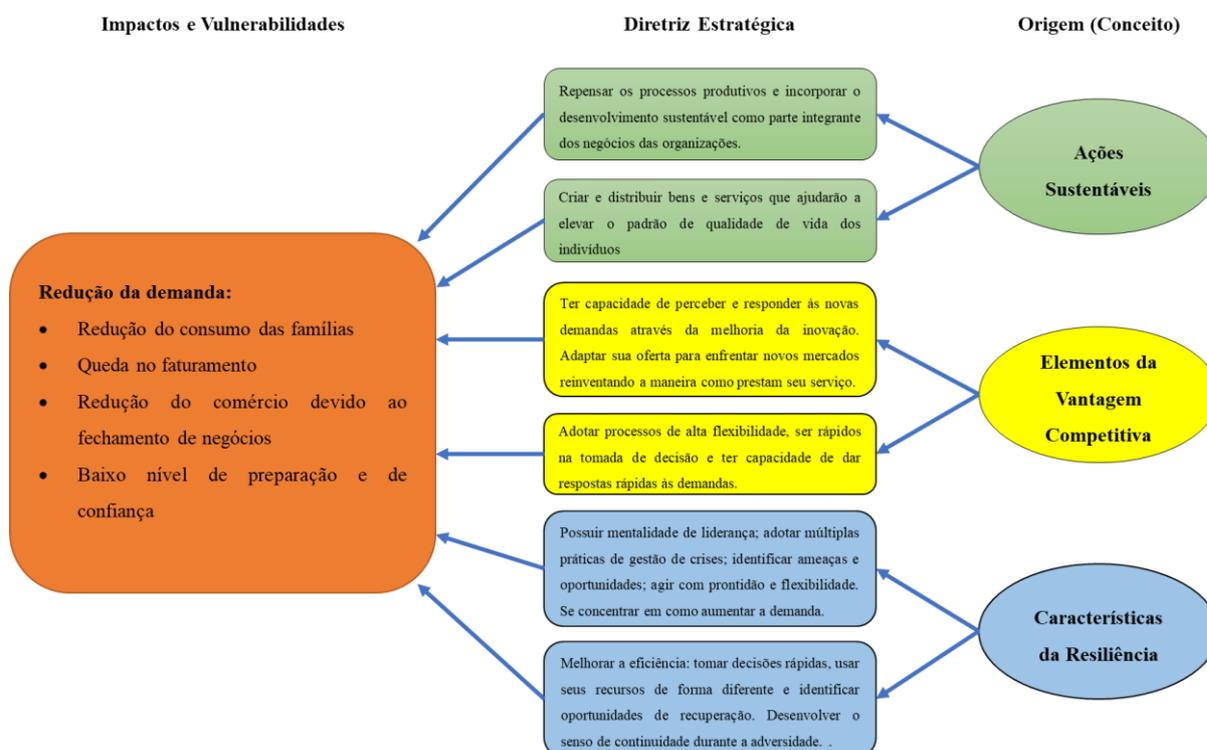


Fonte: O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios – 11ª edição

Durante as situações de severos impactos na demanda, considerar em seu processo de gestão as diretrizes estratégicas “Repensar os processos produtivos e incorporar o desenvolvimento sustentável como parte integrante dos negócios das organizações” e “Ter capacidade de perceber e responder às novas demandas através da melhoria da inovação. Adaptar sua oferta para enfrentar novos mercados reinventando a maneira como prestam seu serviço” que ao serem abordadas em conjunto, pelas pequenas e médias empresas, podem contribuir para aumento da competitividade em relação aos seus concorrentes, através da oferta de produtos e serviços inovadores.

Quanto a diretriz “Criar e distribuir bens e serviços que ajudarão a elevar o padrão de qualidade de vida dos indivíduos”, tem um enfoque associado à busca da prosperidade econômica, conforme defende Bansal (2005), pois ao integrar características como a inovação, eficiência e criação de riqueza, podem gerar estímulos ao aumento da demanda através do atendimento às necessidades dos clientes em mercados abertos e competitivos.

Quadro 8 – Diretrizes estratégicas que contribuem para enfrentar cenários de redução de demanda



Fonte: elaborado pelo autor

Além disso “Adotar processos de alta flexibilidade, ser rápidos na tomada de decisão e ter capacidade de dar respostas rápidas”, é um diferencial estratégico que permite colocar as pequenas e médias empresas em situação de maior preparação na busca de alternativas para sobreviver ao período de turbulência econômica e ajustar suas operações ao novo cenário de baixa demanda.

Um dos aspectos fundamentais na construção de um processo resiliente para suportar as mudanças no seu ambiente de negócios refere-se às questões de liderança. Nesse quesito, incluir a diretriz estratégica “Possuir mentalidade de liderança; adotar múltiplas práticas de gestão de crises; identificar ameaças e oportunidades; agir com prontidão e flexibilidade. Se concentrar em como aumentar a demanda” podem ajudar as PMEs no enfrentamento de situações de crise e aumentar sua capacidade de resiliência.

Isso porque em razão das PMEs sofrerem mais com as restrições de demanda como perda de cliente ou fatia de mercado durante as crises, Alves et al (2020), afirmam que as PMEs

devem se concentrar em como aumentar a demanda através do uso de plataformas de comunicação em rede, para explorar novas oportunidades de negócios após eventos de crise. Por possuírem capacidades dinâmicas e inovadoras e estarem dispostas a aprender com os eventos de crise, as PMEs podem se recuperar rapidamente.

Um outro importante atributo a ser considerado para aumentar a resiliência quanto às questões de redução de demanda, está associado em considerar a diretriz “Melhorar a eficiência: tomar decisões rápidas, usar seus recursos de forma diferente e identificar oportunidades de recuperação. Desenvolver o senso de continuidade durante a adversidade”, recorrendo-se às características de ambidestria – capacidade de melhorar a eficiência sem perder a capacidade de desenvolver novas ideias produtos e processos e de consistência estratégica – senso de continuidade durante a adversidade e a alocação consistente dos recursos para facilitar o senso de direção e estabilidade (IBORRA, SAFÓN E DOLZ, 2020).

4.5. Diretrizes para a gestão estratégica resiliente

Diante da análise empreendida neste capítulo, a proposta do conjunto de diretrizes para uma Gestão Estratégica Resiliente (GER) se originou a partir da análise dos impactos e vulnerabilidades elencados no Quadro 3, associando-os com as ações sustentáveis, elementos da vantagem competitiva e características da resiliência, conforme análise e descrição efetuada anteriormente. Assim, o Quadro 9 consolida e apresenta o conjunto de diretrizes para uma Gestão Estratégica Resiliente (GER), que podem ser aplicadas pelas pequenas e médias empresas para tentar mitigar os impactos e vulnerabilidades provocadas por crises econômicas e pandemias, independentemente de sua origem.

Quadro 9 – Conjunto de diretrizes para uma Gestão Estratégica Resiliente (GER)

Diretriz Estratégica	Origem
Adotar visão estratégica de longo prazo buscando o desenvolvimento sustentável	Ações Sustentáveis
Manter seus desempenhos nas esferas econômicas, sociais e ambientais. no longo prazo.	
Incluir em suas estratégias de negócios objetivos de proteção e melhoria dos recursos humanos e naturais que serão necessários no futuro	
Focar as atividades da empresa na solução de problemas sociais e ambientais.	
Gerar empregos	
Repensar os processos produtivos e incorporar o desenvolvimento sustentável como parte integrante dos negócios das organizações.	
Criar e distribuir bens e serviços que ajudarão a elevar o padrão de qualidade de vida dos indivíduos	
Dar ênfase no longo prazo, para garantir permanência ou continuidade.	Elementos da Vantagem Competitiva
Investir em novas ferramentas de tecnologia da informação, para atingir objetivos estratégicos, operacionais e de internacionalização.	
Competir em escala global sem arcar, individualmente, com os custos e incertezas através das redes de cooperação.	
Estabelecer o pensamento enxuto (<i>lean thinking</i>) como uma estratégia de negócios para responder rapidamente às oportunidades de mercado	
Adotar métodos e práticas sustentáveis para potencializar a eficiência dos recursos utilizados e se comprometer na solução de problemas e desafios socioambientais da sociedade.	
Ter capacidade de perceber e responder às novas demandas através da melhoria da inovação. Adaptar sua oferta para enfrentar novos mercados reinventando a maneira como prestam seu serviço.	
Adotar processos de alta flexibilidade, ser rápidos na tomada de decisão e ter capacidade de dar respostas rápidas às demandas.	
Ter capacidade de perceber e responder às novas demandas através da melhoria da inovação. Adaptar sua oferta para enfrentar novos mercados reinventando a maneira como prestam seu serviço.	Características da Resiliência
Tomar mais estratégico e proativo a abordagem para gerenciar a ameaça e a realidade de eventos extremos	
Desenvolver cenários e ferramentas para acelerar o processo de aprendizagem organizacional. Buscar aumentar as receitas usando canais de venda alternativos ou adicionais.	
Definir estratégias que atendam à variedade de requisitos necessários e que se concentrem na renovação.	
Reter conhecimento por meio de uma força de trabalho flexível, pensamento gerencial estratégico, suporte da alta administração e tecnologia. Ser proativas em acordos de compartilhamento de conhecimento	
Possuir mentalidade de liderança; adotar múltiplas práticas de gestão de crises; identificar ameaças e oportunidades; agir com prontidão e flexibilidade. Se concentrar em como aumentar a demanda.	
Melhorar a eficiência: tomar decisões rápidas, usar seus recursos de forma diferente e identificar oportunidades de recuperação. Desenvolver o senso de continuidade durante a adversidade.	

Fonte: elaborado pelo autor

5. Conclusões

Considerando o surgimento de uma pandemia em plena era da globalização em um mundo cada vez mais complexo, cujo cenário, por conta da velocidade de propagação do vírus do Covid-19 e das conseqüentes ações de governos para minimizar o contágio e, também, evitar a sobrecarga dos sistemas de saúde, tornou-se, no âmbito dos negócios, devastador para as pequenas e médias empresas.

Apesar do caos que se abateu sobre os mercados, muitas empresas viram seus lucros ruírem e seus negócios pararem, como consequência tanto do isolamento social quanto do fechamento de mercados limitando-se apenas a setores da economia, considerados essenciais. No entanto, muitas empresas buscaram alternativas como o *delivery* e vendas *on line*, de modo a garantir a manutenção de seus clientes e suas condições de faturamento, entretanto, muitas outras foram severamente afetadas, e dado o nível de suas limitações, tiveram que se endividar ou, até mesmo, fechar seus negócios.

Os impactos foram muito além da dimensão econômica, afetando de forma abrangente a dimensão social, pois em razão da redução da demanda e das restrições impostas a vários setores da economia, muitas empresas tiveram que reduzir seu quadro de funcionários, o que gerou aumento do nível de desemprego.

Neste sentido, para orientar o caminho da construção de um conjunto de diretrizes para uma gestão estratégica resiliente, buscou-se identificar, na fundamentação teórica, especificamente nos conceitos sustentabilidade e de suas dimensões, somados aos elementos da competitividade e das características da resiliência, atributos atenuantes aos impactos e vulnerabilidades, os quais são mais evidentes às pequenas e médias empresas em tempos de crise.

As associações observadas nos Quadros 5, 6, 7 e 8, permitiram a elaboração do conjunto de diretrizes para uma gestão estratégica resiliente para as pequenas e médias empresas, de modo que ao adotar tais ideias em seus processos estratégicos, sirvam como alento e direção para se tornarem mais robustas, ou seja, mais preparadas para as crises econômicas que poderão de surgir no futuro.

Em que pese terem sido relacionadas, também como contribuição deste trabalho, várias ações sustentáveis no Quadro 1, vários elementos que proporcionam vantagens competitivas no Quadro 2 e várias características da resiliência que podem ser aplicadas às PMEs no Quadro 4, nem tudo foi caracterizado no capítulo 4 como diretrizes para uma Gestão Estratégica Resiliente

(GER). No entanto, é importante para uma PME que queira ser sustentável, competitiva e resiliente se ater ao que foi elencado nos referidas quadros.

Estabelecer estratégias previamente que vise a sustentabilidade das pequenas e médias empresas durante turbulências econômicas ou pandemias, conciliando as práticas sustentáveis aos requisitos da resiliência podem torná-las mais preparadas para sobreviver às adversidades provocadas pelos consequentes impactos e vulnerabilidades que permeiam o ambiente de negócios das PMEs. Assim, espera-se que este trabalho, além de trazer contribuições para a ciência, possa ser utilizado pelas PMEs como referência para o planejamento das suas atividades do dia a dia e de longo prazo, visando mantê-las sustentáveis, competitivas e resilientes em qualquer situação que se apresente.

Como todo estudo, este trabalho também possui suas limitações, e neste sentido, seria relevante um aprofundamento, no campo das estratégias de sobrevivência e busca de mecanismos para suavizar os impactos evidentes por conta de suas vulnerabilidades. Deste modo, pode-se sugerir como estudos adicionais:

- ✓ Pesquisa de campo que possa identificar, se durante a pandemia de Covid-19, algumas das diretrizes estratégicas propostas neste trabalho foram adotadas por algumas PMES e, assim confirmar na prática se alguns dos impactos causados pela crise econômica foram mitigados.
- ✓ Avaliar a aplicabilidade das diretrizes estratégicas propostas como forma de se tornar uma base resiliente para a sobrevivência das PMEs durante as crises que surgirem no futuro.

Sendo assim, o conjunto de diretrizes para uma Gestão Estratégica Resiliente (GER) proposto nesta pesquisa não se limita em si, como a solução definitiva para que as pequenas e médias empresas tenham sucesso no desenvolvimento de seus modelos de negócios, mas certamente, coloca uma luz na busca do melhor caminho para responder aos impactos e vulnerabilidades e assim tornarem mais resilientes, independentemente de quaisquer crises que surgirem.

6. Referências bibliográficas

ABRAMOVAY, Ricardo. **Muito além da economia verde**. São Paulo: Abril, 2012. 248 p. (978-85-36413-54-9).

ALMEIDA, Fernando. **Os desafios da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 304 p. (9788535226775).

ALONSO, Abel Duarte; KOK, Seng Kiat; BRESSAN, Alessandro; O'SHEA, Michelle; SAKELLARIOS, Nikolaos; KORESIS, Alex; SOLIS, Maria Alejandra Buitrago; SANTONI, Leonardo J. COVID-19, aftermath, impacts, and hospitality firms: an international perspective. **International Journal Of Hospitality Management**, [S.L.], v. 91, p. 1-11, out. 2020. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102654>

ALVES, Jose C; LOK, Tan Cheng; LUO, Yubo; HAO, Wei. Crisis Management for Small Business during the COVID-19 Outbreak: survival, resilience and renewal strategies of firms in macau. **Research Square**, [S.L.], p. 1-29, 11 jun. 2020. Research Square. <http://dx.doi.org/10.21203/rs.3.rs-34541/v1>

Annual Competitiveness Report 2004 [on line]. 2004. Dublin: National Competitiveness Council. 118 p. Disponível em: http://www.competitiveness.ie/media/ncc041014_competitiveness_2004.pdf. Acesso em: 20 set. 2020.

ARAÚJO, Elaine Cristina dos Santos; SILVA, Viviane Farias. A gestão de resíduos sólidos em época de pandemia do COVID-19. **Geographos. Revista Digital Para Estudantes de Geografía y Ciencias Sociales**, [S.L.], v. 11, n. 129, p. 192-215, 02 ago. 2020. Universidad de Alicante Servicio de Publicaciones. <http://dx.doi.org/10.14198/geogra2020.11.129>

ASQUITH, Brian. What Can We Learn From the 1918 Pandemic? Careful Economics and Policy Lessons From Influenza. **Upjohn Institute Policy Papers**, [S.L.], v. [], n. [], p. 1-30, 12 maio 2020. W.E. Upjohn Institute. <http://dx.doi.org/10.17848/pol2020-022>

BABIĆ, Romana; BABIĆ, Mario; RASTOVIĆ, Pejana; ĆURLIN, Marina; ŠIMIĆ, Josip; MANDIĆ, Kaja; PAVLOVIĆ, Katica. Resilience in health and illness. **Psychiatria Danubina**, Vol. 32, Suppl. 2, 2020

BAGGIO, Daniela; GAVRONSKI, Iuri; LIMA, Vinicius Zanchet de. Inovação aberta: uma vantagem competitiva para pequenas e médias empresas. **Revista Ciências Administrativas**, [S.L.], v. 25, n. 3, p. 1-14, 6 dez. 2019. Fundação Edson Queiroz. <http://dx.doi.org/10.5020/2318-0722.2019.7507>

BANSAL, Pratima. Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. **Strategic Management Journal**, [S.L.], v. 26, n. 3, p. 197-218, 2005. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.441>

BARBOSA, Marileide. **Gestão estratégica sustentável: uma proposta para a pequena empresa – Campinas**: PUC-Campinas, 2019.

BARBOSA FILHO, Fernando de Holanda. A crise econômica de 2014/2017. **Estudos Avançados**, [S.L.], v. 31, n. 89, p. 51-60, abr. 2017. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-40142017.31890006>

BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal Of Management**, [S.L.], v. 17, n. 1, p. 99-120, mar. 1991. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>

BEACH, Brian; CLAY, Karen; SAAVEDRA, Martin. The 1918 Influenza Pandemic and its Lessons for COVID-19. **National Bureau Of Economic Research**, [S.L.], v. [], n. [], p. 1-76, ago. 2020. National Bureau of Economic Research. <http://dx.doi.org/10.3386/w27673>

BERLATO, Larissa Fontoura; SAUSSEN, Fabiane; GOMEZ, Luiz Salomão Ribas. A SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL COMO VANTAGEM COMPETITIVA EM BRANDING. **DApesquisa**, [S.L.], v. 11, n. 15, p. 24-41, 3 maio 2016. Universidade do Estado de Santa Catarina. <http://dx.doi.org/10.5965/1808312911152016024>

BERTUCCI, Liane Maria. A onipresença do medo na influenza de 1918. **Varia Historia**, [S.L.], v. 25, n. 42, p. 457-475, dez. 2009. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-87752009000200005>

BHAMRA, Ran; DANI, Samir; BURNARD, Kevin. Resilience: the concept, a literature review and future directions. **International Journal Of Production Research**, [S.L.], v. 49, n. 18, p. 5375-5393, 15 set. 2011. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>

BHATTACHARYA, Ananya; NAND, Alka; CASTKA, Pavel. Lean-green integration and its impact on sustainability performance: a critical review. **Journal Of Cleaner Production**, [S.L.], v. 236, p. 117697, nov. 2019. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.117697>

BLUNDELL, Richard; DIAS, Monica Costa; JOYCE, Robert; XU, Xiaowei. COVID-19 and Inequalities*. **Fiscal Studies**, [S.L.], v. 41, n. 2, p. 291-319, jun. 2020. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/1475-5890.12232>

BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade: o que é e o que não é**. 3. ed. Petrópolis, Rj: Vozes, 2014. 200 p. (978-85-326-4298-1).

BOOTH, Simon A. S.. **Crisis Management Strategy**: competition and change in modern enterprises. Londres: Routledge, 2017. 326 p. (ISBN 9781138183735).

BOSZCZOWSKI, Anna Karina; TEIXEIRA, Rivanda Meira. O empreendedorismo sustentável e o processo empreendedor: em busca de oportunidades de novos negócios como solução para problemas sociais e ambientais. **Revista Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 12, n. 29, p. 141-168, ago. 2012. Trimestral. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2012v12n29p109>

BRITO, Renata Peregrino de; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.L.], v. 16, n. 3, p. 360-380, jun. 2012. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552012000300003>

BRUNER, Robert F.; MILLER, Scott C.. The Great Crash of 1929: a look back after 90 years. **Journal Of Applied Corporate Finance**, [S.L.], v. 31, n. 4, p. 43-58, 21 nov. 2019. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/jacf.12374>

CALDERA, H.T.s.; DESHA, C.; DAWES, L.. Evaluating the enablers and barriers for successful implementation of sustainable business practice in 'lean' SMEs. **Journal Of Cleaner Production**, [S.L.], v. 218, p. 575-590, maio 2019. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.239>

CANO, Wilson. América Latina: notas sobre a crise. **Economia e Sociedade**, [S.L.], v. 18, n. 3, p. 603-621, dez. 2009. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-06182009000300008>

CANTELE, Silvia; ZARDINI, Alessandro. Is sustainability a competitive advantage for small businesses? An empirical analysis of possible mediators in the sustainability–financial performance relationship. **Journal Of Cleaner Production**, [S.L.], v. 182, p. 166-176, maio 2018. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.016>

CAPRA, Fritjof; LUISI, Pier Luigi. **A visão Sistêmica da Vida**: uma concepção unificada e suas implicações filosóficas, políticas, sociais e econômicas. São Paulo: Cultrix, 2014. 615 p.

CARVALHO, Helena; DUARTE, Susana; MACHADO, V. Cruz. *Lean*, agile, resilient and green: divergencies and synergies. **International Journal Of Lean Six Sigma**, [S.L.], v. 2, n. 2, p. 151-179, 31 maio 2011. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/204014611111135037>

CERVO, Amado Luiz; LESSA, Antônio Carlos. O declínio: inserção internacional do brasil (2011-2014). **Revista Brasileira de Política Internacional**, [S.L.], v. 57, n. 2, p. 133-151, dez. 2014. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7329201400308>

DEMENECH, Lauro Miranda; DUMITH, Samuel de Carvalho; VIEIRA, Maria Eduarda Centena Duarte; NEIVA-SILVA, Lucas. Desigualdade econômica e risco de infecção e morte por COVID-19 no Brasil. **Revista Brasileira de Epidemiologia**, [S.L.], v. 23, n. [], p. 1-12, out. 2020. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1980-549720200095>

DEVECE, Carlos; PERIS-ORTIZ, Marta; RUEDA-ARMENGOT, Carlos. Entrepreneurship during economic crisis: success factors and paths to failure. **Journal Of Business Research**, [S.L.], v. 69, n. 11, p. 5366-5370, nov. 2016. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.139>

DHINGRA, Rajive; KRESS, Reid; UPRETI, Girish. Does lean mean green? **Journal Of Cleaner Production**, [S.L.], v. 85, p. 1-7, dez. 2014. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.10.032>

DOWBOR, Ladislau. **A era do capital improdutivo**: por que oito famílias tem mais riqueza do que a metade da população do mundo? 2. ed. São Paulo: Autonomia Literária, 2017. 320 p.

DOWBOR, Ladislau. **O capitalismo se desloca**: novas arquiteturas sociais. São Paulo: Edições Sesc São Paulo, 2020. 196 p.

DUARTE, Susana; CRUZ-MACHADO, V.. Modelling lean and green: a review from business models. **International Journal Of Lean Six Sigma**, [S.L.], v. 4, n. 3, p. 228-250, 2 ago. 2013. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/ijlss-05-2013-0030>

DÜES, Christina Maria; TAN, Kim Hua; LIM, Ming. Green as the new Lean: how to use lean practices as a catalyst to greening your supply chain. **Journal Of Cleaner Production**, [S.L.], v. 40, p. 93-100, fev. 2013. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.12.023>

EGGERS, Fabian. Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. **Journal Of Business Research**, [S.L.], v. 116, p. 199-208, ago. 2020. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025>

ELKINGTON, J. Triple bottom line revolution: reporting for the third millennium. **Australian CPA**, v. 69. 1994.

ELKINGTON, John. **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca**. São Paulo: M.Books do Brasil, 2012. 483 p. (978-85-7680-123-8).

ELKINGTON, John. 25 years ago I coined the phrase “Triple Bottom Line”. Here’s why it is time to rethink it. **Harvard Business Review**, On Line, p. 1-5, 25 jun. 2018. Disponível em: <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>. Acesso em: 17 maio 2021.

ETHOS, Inst ituto. **Percepção das empresas a respeito dos efeitos da pandemia de Covid-19 para os negócios e para a economia**, 2020. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/ethos-realiza-pesquisa-com-empresas-associadas-sobre-impactos-da-crise-do-coronavirus/>. Acesso em 15 de junho de 2020.

EVANGELISTA, Raquel. Sustainability: a possible pathway to business success? **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 9, n. 1-2, p. 85-96, jun. 2010. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642010000100009&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 26 set. 2020.

FABEIL, Noor Fzlinna; PAZIM, Khairul Hanim; LANGGAT, Juliana. The Impact of Covid-19 Pandemic Crisis on Micro-Enterprises: entrepreneurs’ perspective on business continuity and recovery strategy. **Journal Of Economics And Business**, [S.L.], v. 3, n. 2, p. 837-844, 30 jun. 2020. Asian Institute of Research. <http://dx.doi.org/10.31014/aior.1992.03.02.241>

FALSARELLA, Orandi Mina; JANNUZZI, Celeste Sirotheau Corrêa. Inteligência organizacional e competitiva e big data: uma visão sistêmica para a gestão sustentável das organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [S.L.], v. 25, n. 1, p. 179-204, jan. 2020. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/3497>

FERRELL, O. C. Addressing socio-ecological issues in marketing: environmental, social and governance (ESG). **AMS Review**, 11(1-2), 140–144, 2021. <https://doi.org/10.1007/s13162-021-00201-3>

FOLKE, Carl. Resilience: the emergence of a perspective for social-ecological systems analyses. **Global Environmental Change**, [S.L.], v. 16, n. 3, p. 253-267, ago. 2006. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.04.002>

FRIEDEN, Jeffrey A.. **Capitalismo global: história econômica e política do século xx**. Rio de Janeiro: Zahar, 2008. 768 p.

FURTADO, João Salvador. **Sustentabilidade empresarial: guia de práticas econômicas, ambientais e sociais**. Salvador: Neama / Cra, 2005. 177 p. (85-88595-29-X).

GALAV, Roberta-Laura Jianu. Identifying and capitalizing new sources of competitive advantages is a vital prerequisite for corporate sustainability. **Proceedings Of The International Conference On Business Excellence**, [S.L.], v. 14, n. 1, p. 453-463, 1 jul. 2020. Walter de Gruyter GmbH. <http://dx.doi.org/10.2478/picbe-2020-0043>

GELOSO, Vincent; PAVLIK, Jamie Bologna. ECONOMIC FREEDOM AND THE ECONOMIC CONSEQUENCES OF THE 1918 PANDEMIC. **Contemporary Economic Policy**, [S.L.], v. [], n. [], p. 1-9, set. 2020. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/coep.12504>

GJERGJI, Rafaela; VENA, Luigi; SCIASCIA, Salvatore; CORTESI, Alessandro. The effects of environmental, social and governance disclosure on the cost of capital in small and médium enterprises: The role of family business status. **Business Strategy Environmental**. 2020; 1–11. <https://doi.org/10.1002/bse.2647>

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GÖSSLING, Stefan; SCOTT, Daniel; HALL, C. Michael. Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of Covid-19. **Journal Of Sustainable Tourism**, p. 1-20, 27 abr. 2020. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>

GREGUREC, Iva; FURJAN, Martina Tomičić; TOMIČIĆ-PUPEK, Katarina. The Impact of COVID-19 on Sustainable Business Models in SMEs. **Sustainability**, [S.L.], v. 13, n. 3, p. 1-24, 21 jan. 2021. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/su13031098>

GUNASEKARAN, Angappa; RAI, Bharatendra K.; GRIFFIN, Michael. Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises: an empirical research. **International Journal Of Production Research**, [S.L.], v. 49, n. 18, p. 5489-5509, 15 set. 2011. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2011.563831>

GUNDERSON, Lance H.. Ecological Resilience—In Theory and Application. **Annual Review Of Ecology And Systematics**, [S.L.], v. 31, n. 1, p. 425-439, nov. 2000. Annual Reviews. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.ecolsys.31.1.425>

GUTIÉRREZ-BARBARRUSA, Tomás. The growth of precarious employment in Europe: concepts, indicators and the effects of the global economic crisis. **International Labour Review**, [S.L.], v. 155, n. 4, p. 477-508, dez. 2016. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/ilr.12049>

GUTTMANN, Robert. Uma introdução ao capitalismo dirigido pelas finanças. **Novos Estudos - Cebrap**, [S.L.], n. 82, p. 11-33, nov. 2008. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0101-33002008000300001>

HERBANE, Brahim. *Rethinking* organizational resilience and strategic renewal in SMEs. **Entrepreneurship & Regional Development**, [S.L.], v. 31, n. 5-6, p. 476-495, 16 nov. 2018. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/08985626.2018.1541594>

HOLLING, C s. Resilience and Stability of Ecological Systems. **Annual Review Of Ecology And Systematics**, [S.L.], v. 4, n. 1, p. 1-23, nov. 1973. Annual Reviews. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>

HUNT, E.K.; LAUTZENHEISER, Mark. **História Do Pensamento Econômico**: uma perspectiva crítica. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 504 p.

IBORRA, María; SAFÓN, Vicente; DOLZ, Consuelo. What explains the resilience of SMEs? Ambidexterity capability and strategic consistency. **Long Range Planning**, [S.L.], v. 53, n. 6, p. 101947, dez. 2020. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101947>

KIRMAN, A.. The Economic Crisis is a Crisis for Economic Theory. **Cesifo Economic Studies**, [S.L.], v. 56, n. 4, p. 498-535, 19 nov. 2010. Oxford University Press (OUP). <http://dx.doi.org/10.1093/cesifo/ifq017>

KOIRALA, Shashwat. SMEs: key drivers of green and inclusive growth. **OECD Green Growth Papers**, No. 2019/03, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/8a51fc0c-en>

KOSELLECK, Reinhart; RICHTER, Michaela W.. Crisis. **Journal Of The History Of Ideas**, Pennsylvania, v. 67, n. 2, p. 357-400, abr. 2006. Disponível em: www.jstor.org/stable/30141882. Acesso em: 28 set. 2020.

KOSSYVA, Dorothea; SARRI, Katerina; GEORGOLPOULOS, Nikoalos. CO-OPETITION: a business strategy for smes in times of economic crisis. **South-Eastern Europe Journal Of Economics**, [S.L.], V. 12, N. 1, Oct. 2015., v. 12, n. 1, p. 89-106, out. 2015. Disponível em: <https://ojs.lib.uom.gr/index.php/seeje/article/view/5510>. Acesso em: 06 out. 2020.

LAVILLE, Élisabeth. **A empresa verde**. São Paulo: Ote, 2009.

LECERF, Marjorie; OMRANI, Nessrine. SME Internationalization: the impact of information technology and innovation. **Journal Of The Knowledge Economy**, [S.L.], v. 11, n. 2, p. 805-824, 3 jan. 2019. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/s13132-018-0576-3>

LEAL FILHO, Walter; BRANDLI, Luciana Londero; SALVIA, Amanda Lange; RAYMAN-BACCHUS, Lez; PLATJE, Johannes. COVID-19 and the UN Sustainable Development Goals: threat to solidarity or an opportunity? **Sustainability**, [S.L.], v. 12, n. 13, p. 1-14, 1 jul. 2020. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/su12135343>

LIU, Jialin; LIU, Siru. The management of coronavirus disease 2019 (COVID-19). **Journal of medical virology**, 2020. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/jmv.25965>

LLORET, Antonio. Modeling corporate sustainability strategy. **Journal Of Business Research**, [S.L.], v. 69, n. 2, p. 418-425, fev. 2016. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.047>

LOVINS, L. Hunter; COHEN, Boyd. **Capitalismo Climático**: liderança inovadora e lucrativa para um crescimento econômico sustentável. São Paulo: Cultrix, 2013. 390 p. Tradução de Cláudia Gerpe Duarte e Eduardo Gerpe Duarte.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.L.], v. 14, n. , p. 33-49, set. 2010. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552010000600003>.

MANYENA, Siambabala Bernard. The concept of resilience revisited. **Disasters**, [S.L.], v. 30, n. 4, p. 434-450, 13 nov. 2006. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/j.0361-3666.2006.00331.x>

MAZZUCHELLI, Frederico. A crise em perspectiva: 1929 e 2008. **Novos Estudos - Cebrap**, [S.L.], n. 82, p. 57-66, nov. 2008. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0101-33002008000300003>

MERCHANT, Carolyn. **The Death of Nature: women, ecology, and the scientific revolution**. San Francisco: Harper And Row, 1990. 384 p. (978-0062505958).

MILLS, I.D. The 1918-1919 Influenza Pandemic— The Indian Experience. **The Indian Economic & Social History Review**, [S.L.], v. 23, n. 1, p. 1-40, mar. 1986. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/001946468602300102>

MORIOKA, Sandra Naomi; BOLIS, Ivan; EVANS, Steve; CARVALHO, Marly M. Transforming sustainability challenges into competitive advantage: multiple case studies kaleidoscope converging into sustainable business models. **Journal Of Cleaner Production**, [S.L.], v. 167, p. 723-738, nov. 2017. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.118>

MUNCK, Luciano; BANSI, Ana Claudia; GALLELI, Bárbara. Sustentabilidade em Contexto Organizacional: uma análise comparativa de modelos que propõem trajetórias para sua gestão. **Revista de Ciências da Administração**, [S.L.], v. 1, n. 1, p. 91-110, 25 abr. 2016. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2016v18n44p91>

MUNCK, Luciano; SOUZA, Rafael Borim de. Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional: a hierarquização de caminhos estratégicos para o desenvolvimento sustentável. **Rebrae**, [S.L.], v. 2, n. 2, p. 185-202, 18 jul. 2009. Pontificia Universidade Catolica do Parana - PUCPR. <http://dx.doi.org/10.7213/rebrae.v2i2.13457>

MUNCK, Luciano; SOUZA, Rafael Borim de. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: em busca de um quadro de análise. **Gestão e Sociedade**, [S.L.], v. 3, n. 6, p. 254-287, 23 abr. 2010. Revista Gestao e Sociedade. <http://dx.doi.org/10.21171/ges.v3i6.667>

NAKADA, Liane Yuri Kondo; URBAN, Rodrigo Custodio. COVID-19 pandemic: impacts on the air quality during the partial lockdown in são paulo state, brazil. **Science Of The Total Environment**, [S.L.], v. 730, p. 1-5, ago. 2020. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.139087>

NASA: **Monitors Environmental Signals From Global Response ta Covid-19**. 2020 <https://www.nasa.gov/feature/nasa-monitors-environmental-signals-from-global-response-to-Covid-19>

NICOLA, Maria; ALSAFI, Zaid; SOHRABI, Catrin; KERWAN, Ahmed; AL-JABIR, Ahmed; IOSIFIDIS, Christos; AGHA, Maliha; AGHA, Riaz. The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): a review. **International Journal Of Surgery**, [S.L.], v. 78, p. 185-193, jun. 2020. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijisu.2020.04.018>

NIELSEN. **Covid-19: comportamento das vendas online no Brasil**, 2020. Disponível em: <https://www.nielsen.com/br/pt/insights/report/2020/Covid-19-comportamento-das-vendas-online-no-brasil/>. Acesso em 14 de abril de 2020.

OHNO, Taiichi. How the Toyota Production System was Created. **Japanese Economic Studies**, [S.L.], v. 10, n. 4, p. 83-101, jul. 1982. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.2753/jes1097-203x100483>

OLAVE, Maria Elena León; AMATO NETO, João. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão & Produção**, [S.L.], v. 8, n. 3, p. 289-318, dez. 2001. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-530x2001000300006>.

OLIVEIRA, Leandro Dias de. Os "Limites do Crescimento" 40 Anos Depois. **Continentes**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 72-96, jul. 2012. Anual. Disponível em: <http://www.revistacontinentes.com.br/continentes/index.php/continentes/article/view/8>. Acesso em: 05 set. 2020

ONU, Organização das Nações Unidas. **17 objetivos para transformar nosso mundo**, 2015. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>, acesso em 06 de maio de 2020

OREIRO, José Luis. A grande recessão brasileira: diagnóstico e uma agenda de política econômica. **Estudos Avançados**, [S.L.], v. 31, n. 89, p. 75-88, abr. 2017. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-40142017.31890009>

ORSIOLLI, Thálita Anny Estefanuto; NOBRE, Farley Simon. Empreendedorismo Sustentável e Stakeholders Fornecedores: criação de valores para o desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.L.], v. 20, n. 4, p. 502-523, ago. 2016. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2016150031>

OSTERHOLM, Michael T. Preparing for the Next Pandemic. **New England Journal Of Medicine**, [S.L.], v. 352, n. 18, p. 1839-1842, 5 Maio 2005. Massachusetts Medical Society. <http://dx.doi.org/10.1056/nejmp058068>

PAPADOPOULOS, Thanos; BALTAS, Konstantinos N.; BALTA, Maria Elisavet. The use of digital technologies by small and medium enterprises during COVID-19: implications for theory and practice. **International Journal Of Information Management**, [S.L.], v. 55, p. 1-4, dez. 2020. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102192>

PIKETTY, Thomas. **O Capital no Século XXI**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2014. 672 p.

PORTER, Michael E.. New global strategies for competitive advantage. **Planning Review**, [S.L.], v. 18, n. 3, p. 4-14, mar. 1990. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/eb054287>

PORTER, Michael; SIGGELKOW, Nicolaj. Contextuality Within Activity Systems and Sustainability of Competitive Advantage. **Academy Of Management Perspectives**, [S.L.], v. 22, n. 2, p. 34-56, maio 2008. Academy of Management. <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2008.32739758>

PRATES, Gláucia Aparecida; OSPINA, Marco Túlio. Tecnologia da informação em pequenas empresas: fatores de êxito, restrições e benefícios. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.L.], v. 8, n. 2, p. 9-26, jun. 2004. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552004000200002>

PROAG, Virendra. The Concept of Vulnerability and Resilience. **Procedia Economics And Finance**, [S.L.], v. 18, p. 369-376, 2014. Elsevier BV. [http://dx.doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00952-6](http://dx.doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00952-6)

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social. Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 2017.

RICO, Elizabeth de Melo. A responsabilidade social empresarial e o Estado: uma aliança para o desenvolvimento sustentável. **São Paulo em Perspectiva**, [S.L.], v. 18, n. 4, p. 73-82, dez. 2004. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0102-88392004000400009>

ROBINSON, Laura; SCHULZ, Jeremy; KHILNANI, Aneka; ONO, Hiroshi; COTTEN, Shelia R.; MCCLAIN, Noah; LEVINE, Lloyd; CHEN, Wenhong; HUANG, Gejun; CASILLI, Antonio A.. Digital inequalities in time of pandemic: Covid-19 exposure risk profiles and new forms of vulnerability. **First Monday**, [S.L.], p. 1-32, 20 jun. 2020. University of Illinois Libraries. <http://dx.doi.org/10.5210/fm.v25i7.10845>

RODRIGUEZ-MORALES, Alfonso J.; GALLEGO, Viviana; ESCALERA-ANTEZANA, Juan Pablo; MÉNDEZ, Claudio A.; ZAMBRANO, Lysien I.; FRANCO-PAREDES, Carlos; SUÁREZ, Jose A.; RODRIGUEZ-ENCISO, Hernan D.; BALBIN-RAMON, Graciela Josefina; SAVIO-LARRIERA, Eduardo. COVID-19 in Latin America: the implications of the first confirmed case in brazil. **Travel Medicine And Infectious Disease**, [S.L.], v. 35, p. 1-3, maio 2020. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tmaid.2020.101613>

ROLDÃO, Tarciane; MONTE-MOR, Danilo Soares; TARDIN, Neyla. A influência da recessão econômica na intenção de empreender: uma análise cross-country baseada na crise do subprime. **Organizações & Sociedade**, [S.L.], v. 25, n. 85, p. 320-338, abr. 2018. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1984-9250858>

ROMAN, Darlan José; PIANA, Janaina; LOZANO, Marie Anne Stival Pereira e Leal; MELLO, Nelson Ruben de; ERDMANN, Rolf Hermann. Fatores de competitividade organizacional. **Bbr - Brazilian Business Review**, Vitória, v. 9, n. 1, p. 27-46, jan. 2012. Trimestral. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=123023626002>. Acesso em: 02 out. 2020.

SACHS, Ignacy. **Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente**. São Paulo: Estúdio Nobel: Fundação do Desenvolvimento Administrativo, 1993.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Guramound, 2009. 96 p. (85-86434-35-X).

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento: includente, sustentável e sustentado**. Rio de Janeiro: Guramound, 2008. 151 p. (85-7617-04-X).

SANCHIS, Raquel; CANETTA, Luca; POLER, Raúl. A Conceptual Reference Framework for Enterprise Resilience Enhancement. **Sustainability**, [S.L.], v. 12, n. 4, p. 1-27, 16 fev. 2020. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/su12041464>

SANTOS, Patrick Michel Finazzi; PORTO, Rafael Barreiros. A Gestão Ambiental enquanto Fonte de Vantagem Competitiva Sustentável: contribuições da visão baseada em recursos e da teoria institucional. **Revista de Ciências da Administração**, [S.L.], v. 15, n. 35, p. 152-167, 3 abr. 2013. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2013v15n35p152>

SCHNEIDER, François; KALLIS, Giorgos; MARTINEZ-ALIER, Joan. Crisis or opportunity? Economic degrowth for social equity and ecological sustainability. Introduction to this special issue. **Journal Of Cleaner Production**, [S.L.], v. 18, n. 6, p. 511-518, abr. 2010. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.01.014>

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria Do Desenvolvimento Econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1997. 242 p.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Panorama dos Pequenos Negócios no Brasil**, 2018. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama_dos_Pequenos_Negocios_2018_AF.pdf, acessado em 06 de maio de 2020.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Engajamento dos pequenos negócios brasileiros em sustentabilidade e aos ODS**, 2018, disponível em: [http://sustentabilidade.sebrae.com.br/Sustentabilidade/Para%20sua%20empresa/Publica%C3%A7%C3%B5es/Pesquisa%20Engajamento_WEB%20\(1\).pdf](http://sustentabilidade.sebrae.com.br/Sustentabilidade/Para%20sua%20empresa/Publica%C3%A7%C3%B5es/Pesquisa%20Engajamento_WEB%20(1).pdf). Acesso em 06 de maio de 2020.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Impactos e tendências da COVID-19 nos pequenos negócios**, 2020. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Imagens%20SebraeNA/Pesquisa%20%20impacto%20do%20Coronav%C3%ADrus%20nos%20pequenos%20neg%C3%B3cios%20-%20Pesquisa%20completa%20%20n%C2%BA2%20\(09042020\).pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Imagens%20SebraeNA/Pesquisa%20%20impacto%20do%20Coronav%C3%ADrus%20nos%20pequenos%20neg%C3%B3cios%20-%20Pesquisa%20completa%20%20n%C2%BA2%20(09042020).pdf), Acesso em 06 de maio de 2020.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Microempreendedor individual chega à marca histórica de 10 milhões de empreendedores**, 2020. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/microempreendedor-individual-chega-a-marca-historia-de-10-milhoes-de-empreendedores,7714cc29a0eb1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 06 de maio de 2020.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios – 11ª edição**, 2021. Disponível em:

https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2021/06/Impacto-coronav%C3%ADrus-11%C2%AAedicao_DIRETORIA-v9.pdf. Acesso em 11 de agosto de 2021.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Análise do Caged**, 2021. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2021/07/2021-07-01-Relatorio-Sebrae-Caged.pdf>. Acesso em 11 de agosto de 2021.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010. 464 p. (9788535916461).

SIEGEL, Rebecca; ANTONY, Jiju; GARZA-REYES, Jose Arturo; CHERRAFI, Anass; LAMEIJER, Bart. Integrated green *lean* approach and sustainability for SMEs: from literature review to a conceptual framework. **Journal Of Cleaner Production**, [S.L.], v. 240, p. 118205, dez. 2019. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118205>

SILTORI, Patricia Fernanda da Silva. **Análise dos impactos da Indústria 4.0 na sustentabilidade empresarial**. 2020. 81 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia Mecânica, Engenharia de Manufatura e Materiais, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2020.

SILVA, Glessia; DACORSO, Antonio Luiz Rocha. Inovação Aberta como uma Vantagem Competitiva para a Micro e Pequena Empresa. **Review Of Administration And Innovation - Rai**, [S.L.], v. 10, n. 3, p. 251-268, 1 out. 2013. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. <http://dx.doi.org/10.5773/rai.v10i3.1036>

SILVA, João Paulo Nascimento da; ASSIS, Frederico Azevedo Alvim. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA: dimensão para gestão de empresas. **Vianna Sapiens**, Juiz de Fora, v. 3, n. 2, p. 117-139, dez. 2012. Semestral. Disponível em: <https://www.viannasapiens.com.br/revista/article/view/76/63>. Acesso em: 14 set. 2020.

SILVA, Luiz Jacintho da; ANGERAMI, Rodrigo Nogueira. **Viroses emergentes no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2008. 136 p. <https://doi.org/10.7476/9788575413814>

SILVEIRA, D. T.& CÓRDOVA, F. P. (2009). **A pesquisa científica**. In: Gerharddt, T. E. & Silveira, D. T. (org.). Métodos de Pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS.

SMITH, Steve. World-class competitiveness. **Managing Service Quality: An International Journal**, [S.L.], v. 5, n. 5, p. 36-42, out. 1995. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/09604529510100387>

SNYDER, Michael R.; RAVI, Sanjana J. 1818, 1918, 2018: two centuries of pandemics. **Health Security**, [S.L.], v. 16, n. 6, p. 410-415, dez. 2018. Mary Ann Liebert Inc. <http://dx.doi.org/10.1089/hs.2018.0083>

SOUZA, Christiane Maria Cruz de. As dimensões político-sociais de uma epidemia: a paulicéia desvairada pela gripe espanhola. **História, Ciências, Saúde-Manguinhos**, [S.L.], v. 12, n. 2, p. 567-573, ago. 2005. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-59702005000200023>

STIGLITZ, Joseph E. The Current Economic Crisis and Lessons for Economic Theory. **Eastern Economic Journal**, [S.L.], v. 35, n. 3, p. 281-296, jun. 2009. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1057/ej.2009.24>

SULLIVAN-TAYLOR, Bridgette; BRANICKI, Layla. Creating resilient SMEs: why one size might not fit all. **International Journal Of Production Research**, [S.L.], v. 49, n. 18, p. 5565-5579, 15 set. 2011. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2011.563837>

UNITED NATIONS. GENERAL ASSEMBLY. (org.). **Transforming Our World: the 2030 agenda for sustainable development**. New York: United Nations, 2015. Disponível em: https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E. Acesso em: 13 maio 2021.

UNITED NATIONS (org.). **THE MAIN PRINCIPLE OF SUSTAINABILITY IS THE COMMON GOOD**. 2015. Disponível em: <https://www.sdg.services/principles.html>. Acesso em: 17 maio 2021.

URBAN, Rodrigo Custodio; NAKADA, Liane Yuri Kondo. COVID-19 pandemic: solid waste and environmental impacts in brazil. **Science Of The Total Environment**, [S.L.], v. 755, p. 142471, fev. 2021. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.142471>

VEIGA, José Eli da. **Para entender o desenvolvimento sustentável**. São Paulo: 34, 2015. 232 p.

VEIGA, J. E. da. **Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI**. 3.ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008. 220 p.

VIEIRA, Fabiola Sulpino. **Crise econômica, austeridade fiscal e saúde: que lições podem ser aprendidas?**. 26. ed. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2016. 34 p. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/7266>. Acesso em: 11 out. 2020.

WCED – World Commission on Environment and Development. **Our common future**. Brundtland report, 1987. Disponível em: http://mom.gov.af/Content/files/Brundtland_Report.pdf. Acesso em 30 de março de 2020.

WHO - World Health Organization. **Statement on the second meeting of the International Health Regulations (2005) Emergency Committee regarding the outbreak of novel coronavirus (2019-nCoV)**, 2020. Disponível em: [https://www.who.int/news/item/30-01-2020-statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations-\(2005\)-emergency-committee-regarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-\(2019-ncov\)](https://www.who.int/news/item/30-01-2020-statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations-(2005)-emergency-committee-regarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-(2019-ncov))

WHO - World Health Organization. **Naming the coronavirus disease (COVID-19) and the virus that causes it**, 2020. Disponível em: [https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/technical-guidance/naming-the-coronavirus-disease-\(Covid-2019\)-and-the-virus-that-causes-it](https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/technical-guidance/naming-the-coronavirus-disease-(Covid-2019)-and-the-virus-that-causes-it)

WMO - World Meteorological Organization. **Statement on the State of the Global Climate in 2020**, 2021. Disponível em: https://library.wmo.int/doc_num.php?explnum_id=10618. Acesso em 06/05/202.

WISMAN, Jon D. The Financial Crisis of 1929 Reexamined: the role of soaring inequality. **Review Of Political Economy**, [S.L.], v. 26, n. 3, p. 372-391, 19 jun. 2014. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/09538259.2014.915153>

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T.; ROOS, Daniel. **A máquina que mudou o mundo**: baseado no estudo de Massachusetts Institute of Technology sobre o futuro do automóvel. 18. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 343 p.

YADAV, Vinod; JAIN, Rakesh; MITTAL, Murari L.; PANWAR, Avinash; LYONS, Andrew C. The propagation of *lean thinking* in SMEs. **Production Planning & Control**, [S.L.], v. 30, n. 10-12, p. 854-865, 30 jun. 2019. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/09537287.2019.1582094>

YUNUS, Muhammad. **Um mundo sem pobreza**: a empresa social e o futuro do capitalismo. São Paulo: Atica, 2014. 272 p. (978-85-08-11994-3).